



KNOWLEDGE



Skills



Attitude



المناهج التدريبية

إدارة المراكز التدريبية



MANAGING

TRAINING Centers®



edarabook.com
pmecegypt.com

إدارة المراكز التدريبية

الطبعة الخامسة

٢٠٠٧

PMEC

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-033-X

رقم الإيداع : 2000/9755

المادة التدريبية المتضمنة في هذا الملف تخضع لقانون حماية الملكية الفكرية وتحمل رقم إيداع موثق بالهيئة العامة لدار الكتب المصرية، كما أن حقوق التأليف والنشر لمحتويات النص والرسومات الواردة لهذا الملف التدريبي مملوكة بالكامل وحصرياً لمركز الخبرات المهنية للإدارة



ولا يجوز النقل أو الاقتباس أو إعادة الاستخدام بالتصوير أو بالطبع أو البيع لآخرين دون إجازة كتابية موثقة ومعتمدة من إدارة المركز. في حالة رغبتكم في الحصول على إذن كتابي بخول لكم حق استخدام المادة أو عند رغبتكم في التعاقد على طباعة وتصوير أعداد كبيرة إضافية لزوم عقد برامج تدريبية يمكنكم الاتصال بإدارة التسويق.

مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٣٦٧٩٦٠ / ٣٧٦١٠٣٩٨ / ٣٧٦١٠٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

بريد إلكتروني: Marketing@pmecegypt.com

info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

العملية التدريبية.....	١
الدور الإستراتيجي للتدريب والتنمية.....	١٦
مزايا التدريب وغيره من طرق تحسين الأداء.....	٢٦
أساليب وطرق جمع البيانات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية.....	٢٩
أساليب جمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية.....	٣٢
تحديد الاحتياجات التدريبية.....	٣٩
التطبيق العملي لمنهج تحديد الاحتياجات التدريبية.....	٤٢
إستقصاء الأنشطة والمهام اللازمة لتخطيط وإدارة البرامج التدريبية.....	٤٩
الأدوار الرئيسية الحاكمة في التدريب والتنمية.....	٥٦
المخرجات الأساسية في التدريب والتنمية.....	٥٩
تقييم العروض والجهات التدريبية.....	٦٥
كيف تُقيّم جهة متخصصة في التدريب ؟.....	٦٨
بيان معلومات عن مؤسسات التدريب.....	٧٢
نموذج الأحداث الحرجة CEM.....	٨١
تحليل إحتياجات المنشأة.....	٨٣
تحليل سلوكيات الوظيفة.....	٨٥
كيف تُقيّم مُدرباً ؟.....	٩٢
قائمة إرشادية لتخطيط وإدارة برامج التدريب والتنمية الإدارية.....	٩٥

العملية التدريبية

التدريب :

١ - مفهوم التدريب :

التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنياً وسلوكياً وفنياً لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلياً تتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

٢ - التدريب والتنمية :

* موجهان للفرد أساساً فهما يخدمان مصالح الموظف ومصالح العمل والمنظمة من خلاله .

* يأخذان في إعتبارهما أكثر من جانب أو عنصر .

* يوجهان للحاضر والمستقبل .

* يتضمنان الخبرة (الجديد في العلم والفن والأساليب) .

* تحمّلان معني التغيير بقصد التحسين والزيادة والتنمية والتطوير .

٣ - فوائد التدريب :

بالنسبة للأفراد	بالنسبة للمنظمة
* اكتساب مهارات ومعرفة جديدة	* تقليل وقت التعلم.
* ارتفاع قيمته في سوق التوظيف	* تحسين الأداء .
* توفير الفرص للترقي	* حل بعض المصاعب .
* أمان وثبات أكثر في الوظيفة	* توفير احتياجات المنظمة من الأفراد .

٤ - أهداف البرامج التدريبية :

رفع الكفاءة الإنتاجية :

- * زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد .
- * زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد.
- * المحافظة على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادراً على أداء واجباته والإلتزام بمسؤولياته .
- * تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم بإمدادهم بالمعلومات والأساليب التي تتعلق بأهداف المشروع وسياساته ومراحل تنفيذ الأعمال .

٥ - مسؤوليات التدريب في المنظمة :

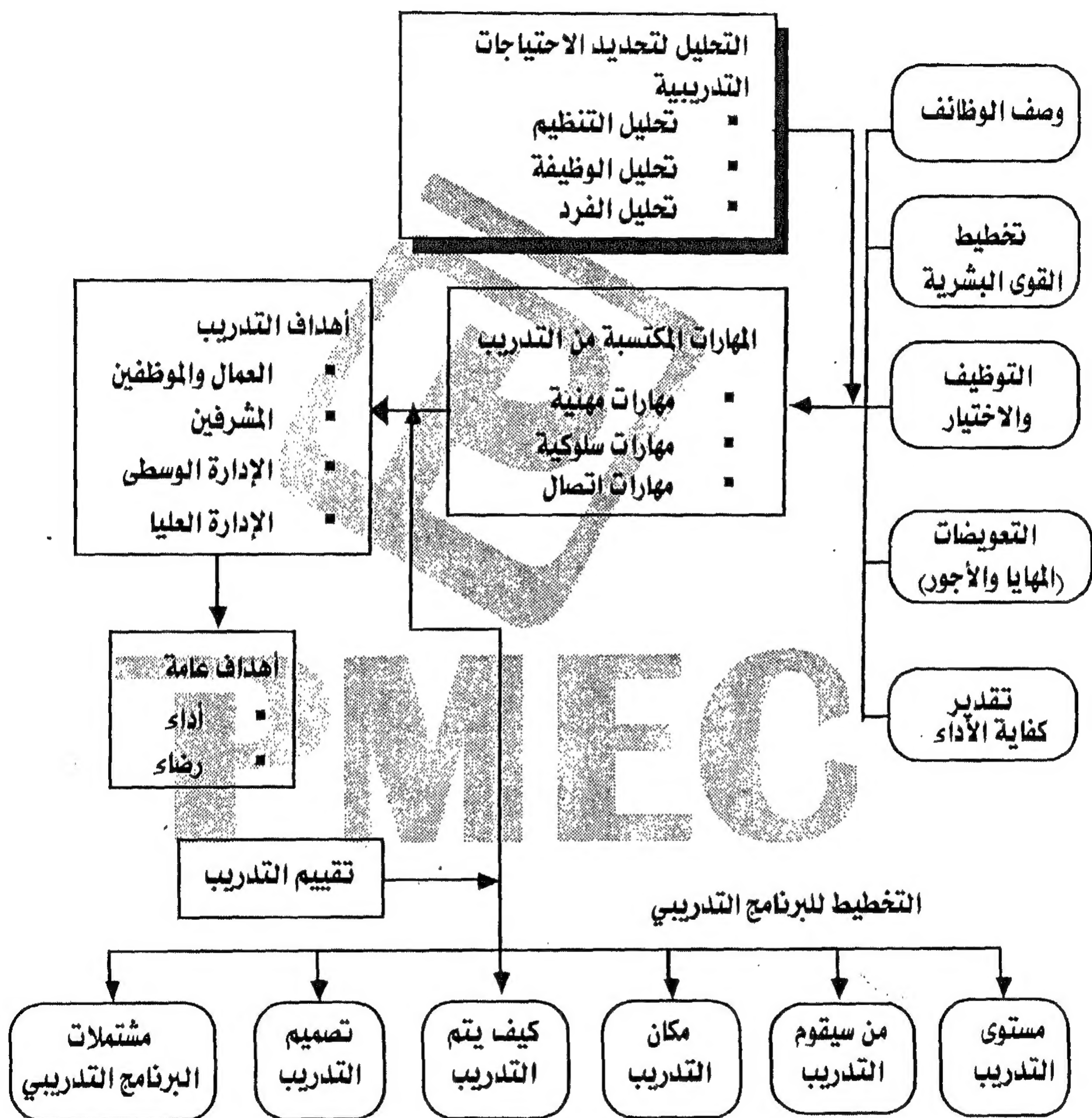
أ - مدير التدريب :

- * إقتراح سياسة وخطط التدريب .
- * المعاونة في جمع المعلومات لتحديد إحتياجات التدريب .
- * تقديم المشورة للمديرين التنفيذيين فيما يختص بمهام التدريب
- * تدريب المدربين - تكوين كادر مدربين في المنظمة .
- * تقييم نتائج التدريب .

ب - المدير التنفيذي :

- * المشاركة في إقتراح سياسة وخطط التدريب .
- * تحديد إحتياجات التدريب واكتشاف المشاكل التي تحتاج لتدريب وتحديد أوجه التحسين المطلوبة .
- * تنفيذ مهام التدريب .
- * المشاركة في تقييم نتائج التدريب .

٦ - نظام التدريب ضمن منظومة شؤون الأفراد



٧ - الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب :



٨ - مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية :		
المنهج العلمي	المنهج الموضوعي	المنهج العاطفي
يقوم على البحث العلمي والعملية عن الاحتياجات التدريبية ، فتستخدم فيه الإدارة تقييم الأداء وتحليل العمل والإستقصاءات والإختبارات وغيرها من الطرق والمقاييس المبني على تحليل نتائج الأعمال	يوم على البحث العلمي المبني على تحليل نتائج الأعمال وحصر الثغرات وإقتراح وسائل التدريب والتنمية	يمارس النشاط التدريبي على أساس التقليد والمسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تمثيلاً مع ما هو سائر في المجتمع أو مجرد إستخدامه كهدف إعلاني أو إعلامي

٩ - تحديد الاحتياجات التدريبية :

أ - مفهوم الاحتياجات التدريبية

- * نواحي ضعف أو نقص فنية أو سلوكية .
- * مشكلات محددة يراد حلها .
- * معلومات أو مهمات أو إجهادات فنية جديدة .

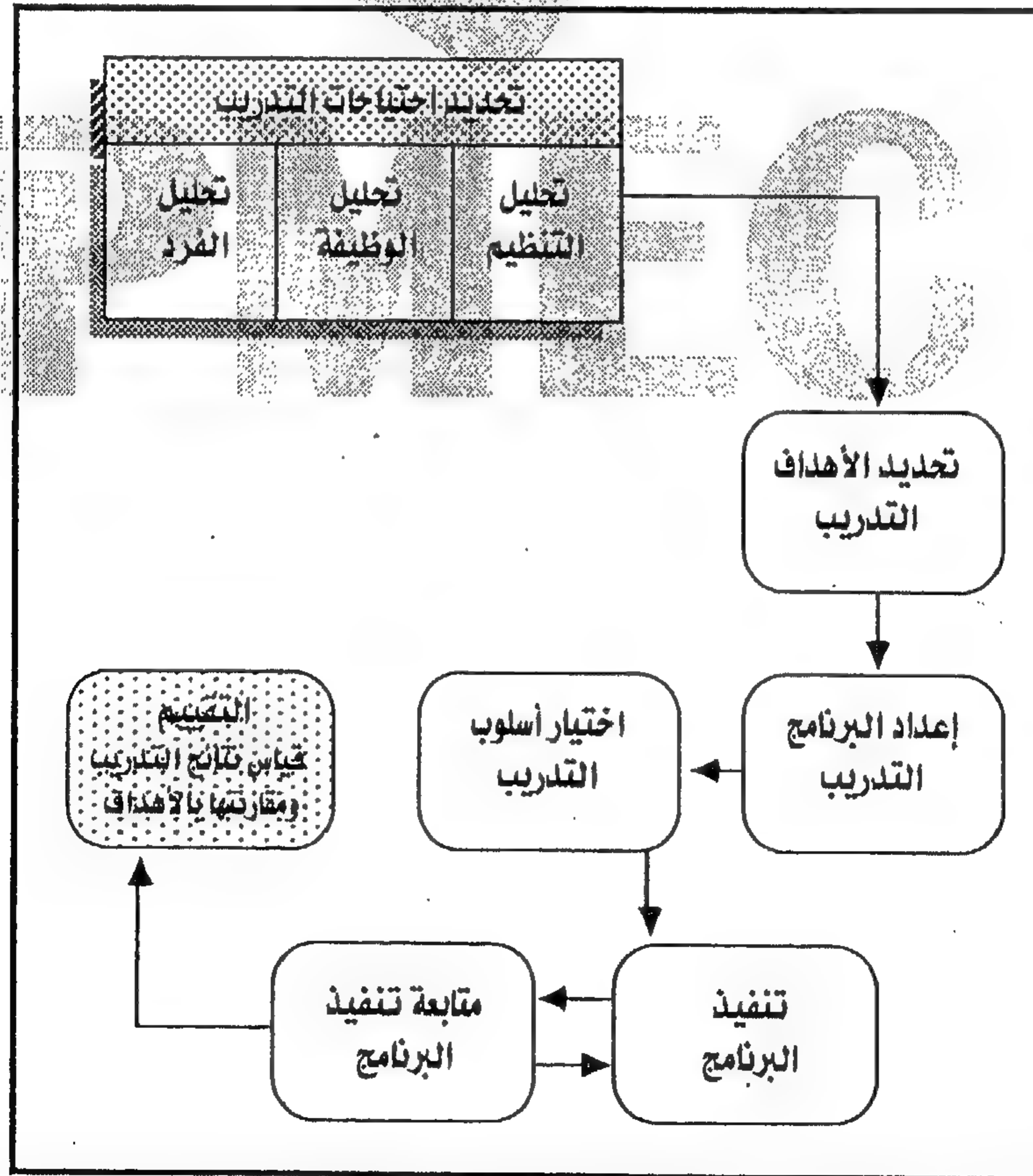
ب - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

- * لتحديد مشاكل أو نقط ضعف معينة في المنظمة . - للحصول على تدعيم إدارة المنظمة لتنفيذ برنامج تدريبي .
- * للحصول على معلومات عن المستوي قبل التدريب لإستخدامها عند تقييم نتائج البرنامج التدريبي .
- * لتحديد نسبة التكاليف إلى الفائدة العائدة من التدريب .

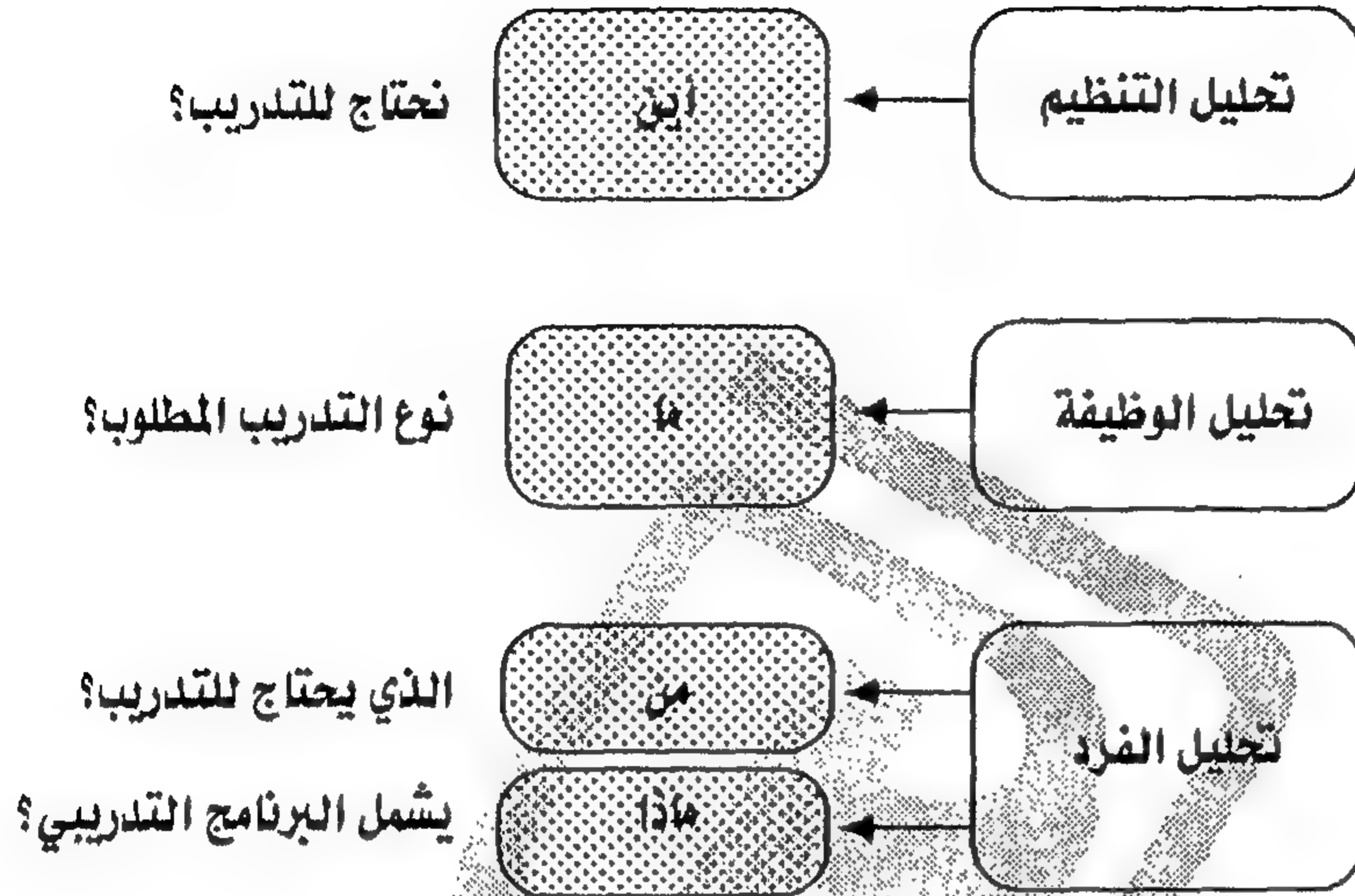
ج - مظاهر احتياجات التدريب :

المفرد	التدريب الجماعي
- الترقيات - النقل .	- التوسع أو إنشاء أقسام جديدة أو منتج جديد أو استخدام آلات جديدة.
- تخطيط المسار الوظيفي .	- سياسات جديدة .
- حوادث - شكاوي .	- معايير عمل جديدة .
- سجلات مراقبة الجودة .	- تقارير ومطالب من المديرين التنفيذيين.

د - موقع تحديد احتياجات التدريب في منظومة التدريب :



هـ - عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية :



و- تحليل التنظيم :

لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنظمة :

- ١ - فهم أهداف المنظمة .
- ٢ - تحليل الهيكل التنظيمي
- ٣ - تحليل سياسة المنظمة ولوائحها وأساليب العمل بها.
- ٤ - دراسة القوى العاملة .
- ٥ - تحليل معدلات الأداء .
- ٦ - تحليل المناخ التنظيمي .
- ٧ - دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة.

ز- تحليل العمل (الوظيفة) :

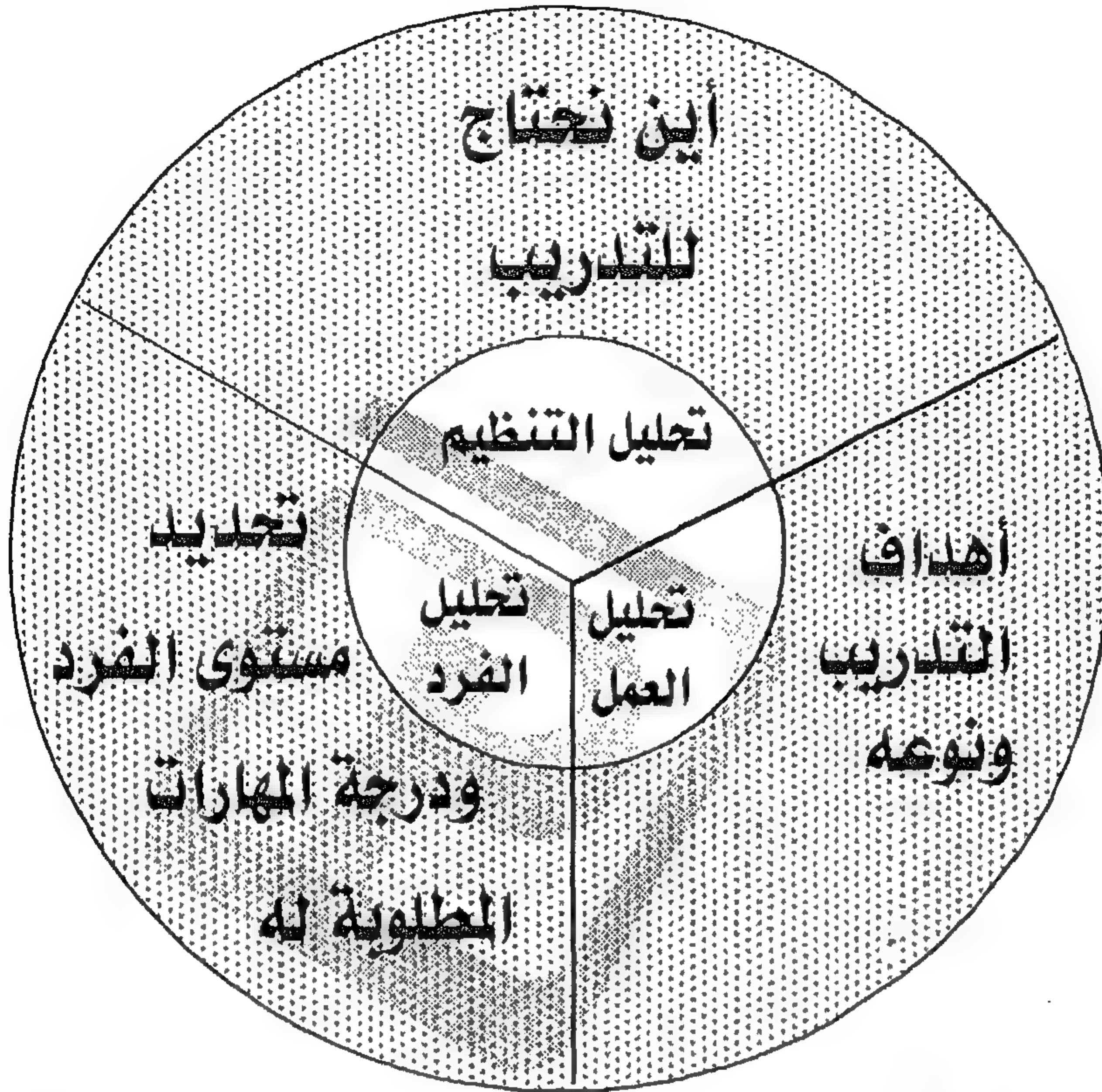
لتحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فعاليتها وتقرير نوع المهارات والإجتهادات والصفات المطلوبة لأداء العمل . يشمل :

- ١ - مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة .
- ٢ - مراجعة أسلوب الأداء الوظيفي للوظيفة .
- ٣ - الإطلاع على آراء الخبراء والدوريات والبحوث العلمية والميدانية عن العمل .
- ٤ - ملاحظة الموظفين أثناء تأدية عملهم .
- ٥ - مقابلة الموظفين والعمال ورؤسائهم المباشرين .
- ٦ - الإستقصاءات .
- ٧ - المفكرة اليومية .

ح - تحليل الفرد :

لتحديد وقياس درجة أداء الموظف وتحديد مدي نجاحه وذلك لتحديد المهارات ومعرفة السلوكية التي تلزمه لتحسين أدائه لوظيفته . يشمل :

- ١ - مراجعة الوصف الوظيفي .
- ٢ - مراجعة تقارير كفاية الأداء للموظف .
- ٣ - مراجعة معلومات الأداء الإحصائية عن الموظف (مثلاً حجم الأداء - نسبة التآلف - عدد الشكاوي ...) .
- ٤ - طلب الموظف نفسه .



١٠ - إعداد وتصميم البرنامج التدريبي

بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات التدريبية يقوم مدير التدريب بالإشتراك مع المدير التنفيذي بإعداد وتصميم وخطيط البرنامج التدريبي .

١ - تحديد أهداف البرنامج :

يسعى التدريب إلى إحداث تغيير في المعلومات أو المهارات أو القدرات أو الاتجاهات أو السلوك يجب تحديده في صورة نوعية وكمية وزمنية وتبليغ الأطراف بهذه الأهداف. ويجب أن توضع الأهداف في ضوء الإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها ، وفي إطار الظروف التنظيمية والبيئية والتي تحيط بالمتدرب . ويشمل تحديد أهداف التدريب تعيين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية أو المرحلية .

ويمثل الهدف الرئيسي النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية لبرنامج التدريب بأكمله والذي تدور حوله مجهودات التدريب كلها .

الخطوات

- 1 تحديد أهداف البرنامج التدريبي
- 2 تحديد محتوى البرنامج التدريبي
- 3 تحديد مواد التدريب والمادة العلمية
- 4 اختيار هيئة التدريب (المدرسين) وتدريبهم
- 5 تحديد أساليب ووسائل التدريب والمساعدات التدريبية
- 6 تحديد زمان ومكان التدريب
- 7 اختيار المتدربين
- 8 تحديد مبرراتية (التدريب)

أما الأهداف الفرعية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية.

ومن المهم تعيين الظروف والعوامل التي تساعد على إمتداد هذه الأهداف إلى واقع العمل بعد تحقيقها في قاعات التدريب .

٢ - تحديد محتوى البرنامج التدريبي :

يشمل تحديد الموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وربطها بعضها ببعض . وتختلف الموضوعات التدريبية باختلاف طبيعته البرنامج وهدفه والإحتياجات التدريبية المراد تلبيتها .

فمن الموضوعات التدريبية ما يهدف إلى زيادة المعرفة ، ومنها ما يريد تعميق اتجاهات معينة . ومنها كذلك ما يساعد على إكتساب مهارات وقدرات وتسلسلها ودرجة تفصيلها وإجمالها .

٣ - تحديد مواد التدريب :

يقصد بالمادة التدريبية المذكرات والمقالات والمستخلصات والتقارير، وغيرها من المواد المكتوبة التي توزع على المشاركين ليقرأوها أثناء فترة البرنامج التدريبي، ويستكملوا بها المحاضرات أو المناقشات أو تمثيل الأدوار أو دراسة الحالات التي يقوموا بها في جلسات التدريب . ومن الأهمية بمكان العناية بإعداد هذه المواد وإخراجها ، وخاصة ما كان منها يعالج مشكلات عملية واقعية إذ يجب أن تكون المادة المكتوبة موجهة نحو هذه المشكلات .

٤ - إختيار هيئة التدريب :

يجب أن يتم إختيار المدربين بناء على العديد من الأسس من أهمها:

١ - القدرة على الإتصال الجيد .

٢ - عمق المعلومات في مجال التخصص .

٣ - القدرة على التدريب والرغبة فيه والإلمام بمبادئه السلوكية.

٤ - توافر الوقت الكافي . ويمكن إختيار المدربين من عدة مجموعات . مثل الأساتذة ، والخبراء والمتخصصين والممارسين والمسؤولين .

٥ - تحديد أساليب ووسائل التدريب :

بعد تحديد موضوعات التدريب ومواده لابد من تحديد الأساليب التدريبية المناسبة (المحاضرة - المناقشة - التدريب المبرمج - الحالات العملية - المواقف - سلسلة القرارات - المباريات - تمثيل الأدوار) .

ويقوم مصمم البرنامج بعد ذلك بإختيار وسائل التدريب المساعدة (السمعية والبصرية) في نقل المعلومات من المدربين إلى المشاركين (المتدربين) . وتتراوح هذه الوسائل ما بين السبورة الضوئية ، شرائح الأفلام ، الأشرطة التسجيلية ، إلخ .

٦ - تحديد زمان ومكان التدريب :

يجب أن يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب والتي تختلف باختلاف هدف وطبيعة البرنامج الموضوع . ويشمل تحديد مدة البرنامج تحديد الأيام التي يجري خلالها التدريب وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد ، ومواعيد الجلسات . ويتحدد موعد البرنامج التدريبي في ضوء إرتباطات المشاركين (المتدربين) وأعباء وظائفهم .

وبعد ذلك يحدد مصمم البرنامج المكان الذي سيعقد فيه التدريب ، داخل المنظمة أم خارجها . وعند تقرير المكان الذي سيتم فيه التدريب يجب التأكد من توافر كافة الإمكانيات والمعدات التدريبية اللازمة ، بما في ذلك القاعات وطريقة تصميمها وترتيبها .

٧ - إختيار المشاركين (المتدربين) :

يتم إختيار المشاركين بناء علي ماتكشف عنه دراسة الإحتياجات التدريبية من نتائج . ويجب هنا أن يراعي جأنس المجموعة المتدربة في البرنامج الواحد أو تنوعها ، في ضوء الهدف من البرنامج والموضوعات المزمع عرضها والمشكلات المراد علاجها .

٨ - تحديد ميزانية التدريب :

يقوم المخطط بإعداد ميزانية التدريب في ضوء تقدير التكاليف التدريبية . وتصنيفها إلى أنواعها المختلفة : إستثمارية وتشغيلية . مباشرة وغير مباشرة والتي يلزم إنفاقها للحصول على العوائد المنتظرة من التدريب . ويجب أن تتسم ميزانية التدريب بالوضوح والمرونة والإقتصاد . وترتفع الميزانية للإدارة العليا لإقرارها حتي يمكن تدبير الأموال اللازمة .

٩ - متابعة البرنامج :

* التأكد أن البرنامج ينفذ :

- طبقاً للخطة والمنهج المحدد .

- في حدود الخطة الزمنية .

- في حدود الميزانية .

* التدخل :

- لإزالة أي عقبات

- لزيادة القوة الدافعة .

- لإجراء أي تعديل أو تطوير طبقاً للحاجة .

١٠ - تقييم البرنامج :

أ - الفرض :

* التأكد أن أهداف البرنامج وهل كان تحديدها سليماً .

* تقييم وسائل قياس نجاح البرنامج .

* التأكد أن البرنامج قد وضعت له إستراتيجية سليمة وهل مسار البرنامج حسب ما كان مخططاً .

* تقييم درجة انتقال المعلومات المطلوبة إلى موقع العمل الفعلي

* تقييم مدى إستمرارية السلوك المكتسب من التدريب مع مرور الزمن .

* مقارنة تكاليف البرنامج التدريبي مع قيمة المزايا المكتسبة .

- * تحديد أسبقية الجهود التدريبية تبعاً لأهميتها بالنسبة للمنظمة .
- * تحديد هل كان التدريب هادفاً إلى نتائج جديدة أو أنه كان رد فعل لمشاكل بالمنظمة.

ب - اتجاهات تقييم التدريب :

١ - قياس رد الفعل :

- تحديد رد فعل المتدربين تجاه البرنامج .يشمل ذلك رد فعلهم نحو:

- موضوع البرنامج .

- المدرب .

- المادة العلمية .

- يتم ذلك بالإستقصاءات .

٢ - قياس درجة التعليم :

- معرفة درجة تحصيل المتدربين خلال البرنامج بصرف النظر عن تطبيقهم لما تعلموه بعد ذلك.

- يقيس المعرفة التي أكتسبها المدرب (الاختبارات والامتحانات).

المهارة التي إكتسبها في التشغيل (إختبارات عملية) .

٣ - قياس درجة التغير في السلوكيات :

- للتحقق من أن المتدرب أستخدم السلوكيات التي تدرب عليها في موقع العمل

- يتم ذلك بعد فترة ثلاثة إلى ستة أشهر بعد إنتهاء البرنامج التدريبي .

- الوسيلة - إستقصاءات ومقابلات مع المتدربين وروسائهم المباشرين وملاحظة أدائهم .

٤ - قياس النتائج التي تأثرت بالتدريب في مؤشرات إنتاجية المنظمة :

- للتحقق من أن المنظمة حصلت علي النتائج المستهدفة من التدريب .

- يتم ذلك بمراجعة مؤشرات الإنتاج في المنظمة بعد إنتهاء التدريب بوقت

كافٍ ومقارنتها بالمؤشرات قبل التدريب .

١١ - تخطيط المسار الوظيفي :

أ - الهدف :

- تخطيط مستقبل الموظف في المنظمة التي يتفق مع طاقاته وقدراته وتطلعاته وكذا مع تخطيط القوى العاملة في المنظمة.
- المسار الوظيفي هو سلسلة الوظائف المنتظر أن يشغلها الموظف طوال فترة خدمته بالمنظمة التي سيرقي إليها.
- تخطيط وإدارة المسار الوظيفي : هي تلك الإجراءات التي يقوم بها الفرد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى لتأهيل الموظف لشغل الوظائف المنتظر شغله لها في سلم الترقيات .

ب - دور الفرد :

- تقييم الفرد لنفسه - مهارات - إهتمامات - عوامل قوة - عوامل ضعف .
- تحديد فرص النمو داخل وخارج المنظمة .
- تقرير الأهداف قصيرة الأجل وطويلة المدى .
- وضع الخطط للنمو .
- تنفيذ الخطط .

ج - دور المنظمة :

- موازنة المسار الوظيفي المخطط مع تخطيط القوى العاملة.
- تصميم طرق التطور الوظيفي .
- إعلام موظفي المنظمة بالوظائف المتاحة والإعلان عن الأوقات المنتظرة لخلوها .
- تقييم الموظفين .
- مناقشة التطور الوظيفي مع الموظفين .
- تحديد الخبرات والمهارات والمعرفة اللازمة للتطور والنمو الوظيفي.
- إتاحة الفرصة للموظف للتدريب المؤهل للنمو المستهدف.

الدور الإستراتيجي للتدريب والتنمية

تقديم

على الرغم من الزيادة الملموسة والواضحة في نشاط التدريب ، إلا أنه لم يواكبها إسهاماً حقيقياً للتدريب والتنمية في فاعلية منظمات الأعمال والحكومة بشكل عام . ويمكن أن يرجع ذلك - إلى حد ما - إلى النظرة الشائعة إلى التدريب باعتباره نشاطاً هامشياً لتلك المنظمات بدلاً من النظر إليه باعتباره عنصراً أساسياً وحيوياً في أدائها، وحتى يؤدي التدريب - والتنمية - دوره الحقيقي فلا بد من تغيير النظرة إليه أساساً

ويعتبر الإستخدام الفعال للموارد البشرية أحد المهام الأساسية لأي منظمة . ويبدو أن معظم المنظمات تتجاهل تلك الحقيقة بدليل ما تعانيه من أداء ضعيف وإرتفاع في التكاليف . ولكن يحذر بنا أن نقول أن سوء إستخدام الموارد البشرية ليس هو السبب الوحيد لذلك بالطبع إلا أن له بالتأكيد دخل كبير فيه .

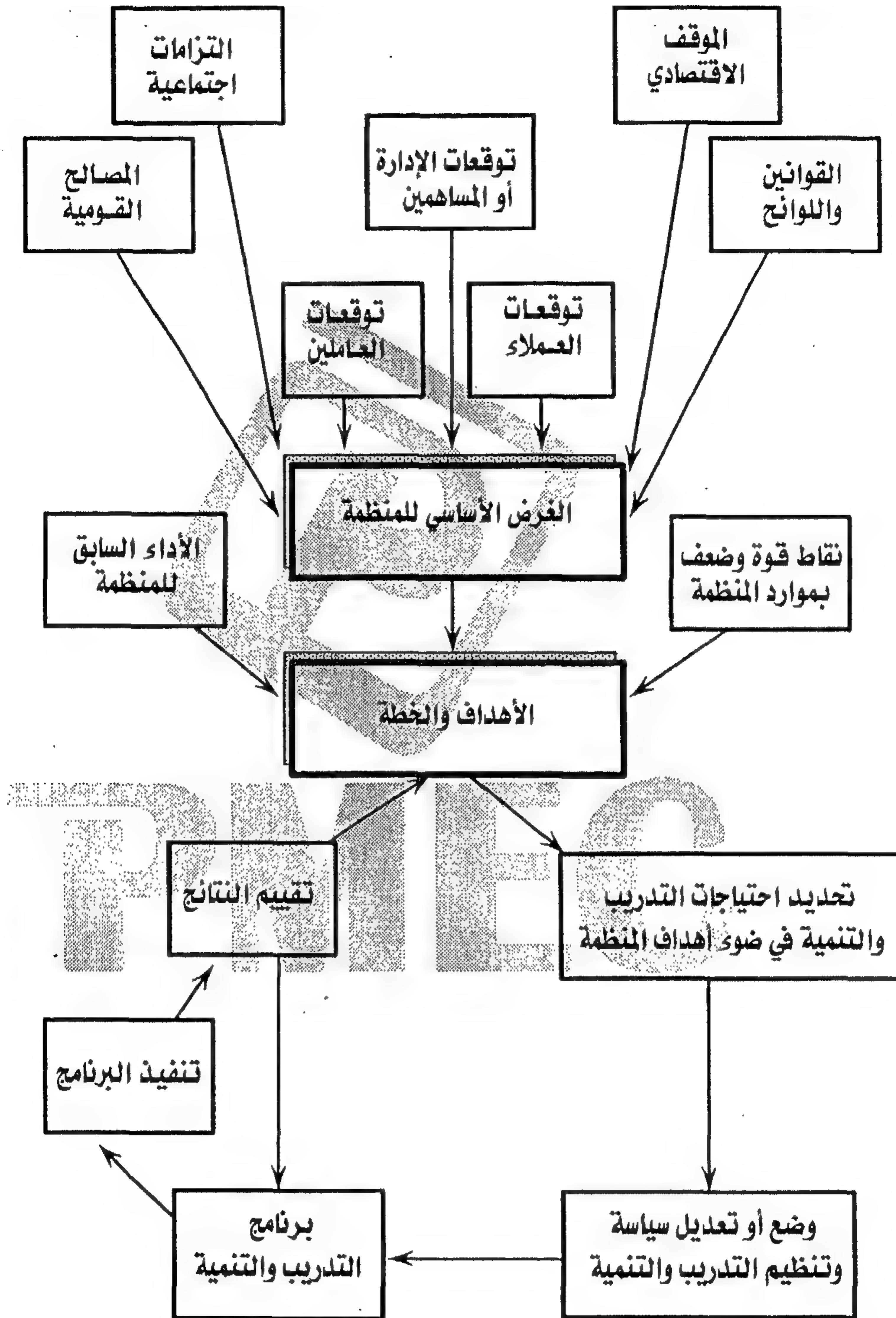
ويعتبر التدريب والتنمية جزءاً أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية . والتي تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة فضلاً عن تحقيق أقصى إستخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية وتحقيق رضا العاملين .

الوظيفة الفعالة للتدريب والتنمية

وهناك عدد من المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق الإستخدام الفعال لوظيفة التدريب والتنمية في أية منظمة ، من أهمها :

- ١ - قبول التدريب والتنمية كجزء أساسي من مسئولية كافة المديرين .
- ٢ - أن تشتق أهداف وظيفة التدريب والتنمية في المنظمة مباشرة من الأهداف الأساسية للمنظمة ، ويجب أن تسهم مباشرة في تحقيق تلك الأهداف .
- ٣ - أن يتم تخطيط التدريب والتنمية كجزء من عملية التخطيط في المنظمة ككل ومن ثم لا يجب عزلها عن أنشطة الإدارة الأخرى .

- ٤ - أن تسعى سياسة التدريب والتنمية لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة من القدرات والطاقات البشرية في المنظمة والتي يجب عليها وهي في سبيلها لتحقيق ذلك ، ألا تضع في إعتبارها فقط القدرة التكيفية للأفراد بل عليها أيضاً أن تضع خططها بمشاركة وإستشارة أولئك الذين يتأثرون بتلك الخطط.
- ٥ - توفير المنظمة للمهارات المتخصصة القادرة على العمل في أنشطة التدريب والتنمية .
- ٦ - أن يتم تنظيم وظيفة التدريب والتنمية بصورة علمية توفر وتقدم المهارات التدريبية المتخصصة واللازمة للمنظمة ككل وبشكل إقتصادي .
- ٧ - أن يتم تنظيم وتنفيذ وظيفة التدريب والتنمية بالطريقة التي تكفل إشترك كافة المديرين - وغيرهم - في التدريب الفعال للآخرين بإعتبار ذلك جزءاً عادياً ومكماً لأعمالهم .
- ٨ - يجب تقييم نتائج نشاط التدريب والتنمية بطريقة واقعية وموضوعية بقدر الإمكان . وبعد ذلك يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحسين .



المرحلة الأولى : التدريب والأهداف الإستراتيجية للمنظمة

إذا كان من الضروري أن يلعب التدريب والتنمية دوراً جوهرياً في المنظمة، فإنه يجب أن يتم توجيه أنشطته للحاجات الحقيقية للمنظمة وأفرادها .

وينطوي ذلك بالضرورة على وجوب تحديد مهام وظيفة التدريب والتنمية باعتبارها مهام تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأولوياتها ، وهو ما يعني ضمناً ضرورة حدوث التواءم الكامل بين هذه المهام وأنشطة التخطيط بالمنظمة بما في ذلك أولوياتها المحددة

وتتشكل خطة المنظمة من تفاعل ثلاثة عوامل هي :

- ١ - الهدف الأساسي للمنظمة .
- ٢ - علاقة المنظمة بالمجتمع ككل .
- ٣ - موارد المنظمة ووضعها الراهن .

وتتمثل النتيجة الأولى لمراجعة هذه العوامل في القدرة على وضع إستراتيجية عامة ومعقولة وملائمة لفترة التشغيل التالية. وإذا ما تم وضع إستراتيجية المنظمة بمثل هذه الطريقة ، فإن ذلك يمكن من وضع وتحديد أهداف واضحة وكمية للمنظمة . وعند صياغة وتحديد تلك الأهداف ، تتمثل وظيفة التدريب والتنمية في :

١ - تحديد المهارات المتغيرة أو التقليدية أو المعرفة المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة والمصادر المحتملة لهذه المهارات والمعرفة بما في ذلك تعيين أفراد جدد أو تنمية الجهاز الإداري الحالي . ومن الواضح أنه لا يمكن تنفيذ ذلك بمعزل عن بقية وظيفة الأفراد أو غيرها من الوظائف الإدارية .

٢ - تقييم الموارد والطرق اللازمة لتحقيق التغيرات المطلوبة في المهارات والمعرفة والتحديد الدقيق والمقبول للنتائج المرغوبة .

٣ - تحديد أية تغييرات ضمنية في سياسة التدريب والتنمية والمنظمة .

ويجب على وظيفة التدريب والتنمية في هذه المرحلة أن :

- ١ - تضع خططاً تفصيلية بالتعاون مع بقية الإدارة في المنظمة (والذين يحملون أنفسهم مسئوليات تدريبية).
- ٢ - تنفيذ الجزء الخاص بها من العمل ومعاونة الآخرين في أداء أعمالهم .
- ٣ - تقييم النتائج بشكل عام وبنفس الطريقة المتبعة في الوظائف الأخرى.

المرحلة الثانية : تحديد ماهية سياسات التدريب والتنمية

ما هي الموضوعات الرئيسية لسياسة التدريب والتنمية ؟

لضمان فاعلية سياسة التدريب والتنمية ، فإنها يجب أن تفي بالحاجات المعينة والخاصة للمنظمة وهو ما يعكس بالتالي طبيعتها ومستواها وما يقبله أعضاؤها.

١ - ما هي السياسة ؟

السياسة عبارة عن مبدأ يعتبر أساساً للقرارات .

٢ - لماذا الحاجة إلى السياسة ؟ ولماذا ؟

لتبرير صياغة وتحديد السياسة يجب على المسئول عن التدريب أن يوضح المزايا والفوائد المتوقعة منه ومن المستفيد من ذلك . هذا وهناك حاجة للسياسات - بأشكالها المختلفة - للوفاء بحاجات مجلس الإدارة والمديرين والأفراد العاملين ومتخصصي التدريب والتنمية .

٣ - ما هي الطريقة الأكثر فعالية في صياغة وتحديد السياسات ؟

يمكن أن تكون السياسات أكثر فعالية إذا صممت بشكل متميز للوفاء باحتياجات الأفراد في جميع المستويات بالمنظمة ، وإذا ألتزم الأفراد بها بقوة ، وإذا تم توصيل هذه السياسات بشكل مفهوم . ويجب على المسئول أن يحدد الطريقة التي يمكن بها صياغة وتوصيل هذه السياسات وبما يحقق هذه الأهداف .

٤ - ما هي الموضوعات التي تعالجها السياسة ؟

المرحلة الثالثة: تحديد طبيعة دور أخصائي التدريب

تقوم العديد من المنظمات - سواء الكبيرة أو الصغيرة - بإستخدام أخصائي التدريب ، ومن ثم فمن الأهمية بمكان تحديد وتعريف أدوارهم من أجل ضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة منهم . وفيما يلي نورد بعض الأدوار التي يجد أخصائيين التدريب أنفسهم فيها :

- مشرف تدريب المبتدئين .
- مسئول تسجيل برامج
- مدرب ومشرف معلمين .
- منظم برامج .
- مسئول إداري عن نظام كتابي .
- محاضر .

ويبدو للنظرة الأولى أن بعض هذه الأدوار عديم القيمة؛ غير أن الكثيرين من العاملين بالتدريب يمكن أن يضيق جداً مجال عملهم . وإذا ما حدث ذلك فإن العمل يتسع لكي يغطي كل المساحة الزمنية المتاحة، وتتمثل النتيجة في إنشغال مسئول التدريب بشدة ولكن بشكل غير فعال بالضرورة .

وعلى طرفي نقيض، هناك بعض المدربين الذين يبحثون لأنفسهم عن أدوار بعيدة كل البعد عن تلك المهام التقليدية والقيم المحددة في ذات الوقت ، ونظراً لأنهم ينظرون إلى أنفسهم باعتبارهم وسطاء للتغيير فإنهم يتدخلون في الأعمال الأساسية للمنظمة وتحويل أدائها . وبذلك ينظر الآخرون إلى تلك المداخل نظرة ارتياب وضيق .

ولكي يتمكن أخصائي التدريب من القيام بدور إستشاري داخلي من هذا النوع، فإن عليه أن يمتلك قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة الإدارية وبالشكل الذي يعطي الآخرين الثقة في قدراته كمستشار يمكن أن يساهم في حل مشاكلهم . كما يوحي هذا الدور ضمناً أيضاً بدرجة عالية من المهارة في توضيح كيفية تطبيق تلك المعرفة المتخصصة على مشاكل عملائه، وفي القدرة على عرض وتقديم أفكاره بشكل واضح سواء شفهاً أو تحريرياً .

ومن الأهمية بمكان أن تنظر المنظمة بعين الاعتبار إلى الدور الأساسي الذي يمكن لأخصائي التدريب القيام به. ولذلك يجب تحديد واجباته بدقة حتى لا يتجه عمله إلى المهام التي يحدها أمامه فقط ، بل لكي يساهم بشكل جاد في الوفاء بالحاجات الحقيقية للمنظم والعاملين فيها .

ومن هنا يدور التساؤل حول الدور الأساسي لأخصائي التدريب الفعال .

ويمكن أن تغطي وظيفة أخصائي التدريب مجالات المسؤولية التالية :

- ١ - مساعدة الإدارة في تحديد حاجات ومشاكل المنظمة والعاملين فيها.
 - ٢ - تحديد الجزء التدريبي الكامن في هذه الحاجات والمشاكل .
 - ٣ - تحديد المؤسسات التدريبية والتعليمية المناسبة .
 - ٤ - استنباط طرق التعليم (إذا كانت المنظمة ستتولى بنفسها تقديم التدريب)
 - ٥ - تنفيذ التدريب وذلك في علاقة وثيقة بمديري خط السلطة .
 - ٦ - ضبط ومراقبة عملية التعلم وتصميم طرق التقييم .
 - ٧ - المشاركة في تقييم النتائج .
 - ٨ - تخطيط أنشطة وظيفة التدريب في المستقبل .
- وقد يتطرق الدور أيضاً في بعض المنظمات إلى إجراء البحوث المتعلقة بأساليب التدريب والتنمية الجديدة.

ومن القضايا الهامة التي يثيرها موضوع التحديد الدقيق لدور التدريب تلك الخاصة بكفاية - أو عدم كفاية - المهارات الذاتية لأخصائي التدريب نظراً لأن المدخل الحديث في الاستفادة من أخصائي التدريب يتطلب أن يتوافر لدى الأخصائيين أنفسهم جانباً كبيراً من المهنية في التدريب . ولا تعني تلك المهنية مجرد امتلاك الأخصائي للمهارات والمعرفة في شكل نظرية التعليم وأساليب التدريب وغير ذلك من الموضوعات المتعلقة مباشرة بالتدريب. بل يجب أن يمتلك الأخصائي أيضاً إماماً عاماً وجيداً بالإدارة لكي يفهم حاجات المنظمة والطرق الكفيلة بالوفاء بها فضلاً عن توافر فهم سلوكي كاف يمكنه من الإحاطة بحدود وإمكانيات عمله .

المرحلة الرابعة :تنظيم التدريب والتنمية

كيفية تنظيم التدريب والتنمية حتى يصبح أكثر فعالية ؟

لتحقيق تلك الفعالية ، يجب أن يتم تنظيم التدريب والتنمية وبالشكل الذي يتناسب ويتفق تماماً مع المتطلبات المعينة للمنظمة . ويعكس التنظيم الملائم خصائص الهيكل الكلي فضلاً عن أنه يعكس بعض العوامل الهامة مثل الانتشار الجغرافي والتكنولوجيا والمجموعات الوظيفية ومعدل الابتكار والتجديد ودوران العمل وفيما يلي بعض الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان :

- ١ - درجة مركزية أو لا مركزية التدريب والتنمية .
- ٢ - مسؤوليات مديري خط السلطة وأخصائيي التدريب والتنمية .
- ٣ - تنظيم التدريب والتنمية وعلاقة ذلك بإدارة الموارد البشرية ككل .
- ٤ - التنظيم الداخلي لإدارة (قسم) التدريب والتنمية .
- ٥ - العلاقات مع الأخصائيين الوظيفيين الآخرين والذين لديهم مسؤوليات خاصة بالتدريب والتنمية .
- ٦ - الاستعانة في التدريب والتنمية بموارد خارجية أم سيتم ذلك من خلال أخصائيي التدريب والتنمية في المنظمة .

التنظيم الداخلي لوظيفة التدريب والتنمية :

يمكن أن يتم ذلك بأكثر من طريقة :

١ - على أساس المهمة أو العملية :

فقد يركز بعض المدربين على تقديم النصح بخصوص تحديد وتحليل الاحتياجات ، واختيار واستخدام وتقييم الوسائل الكفيلة بالوفاء بها ، بينما قد يهتم البعض الآخر بتصميم وإنتاج وتنفيذ البرامج التدريبية .

٢ - المجموعات الوظيفية :

عاملون جدد - بائعون - عمال مهنيون - مديرون .

٣- مهارات المدربين :

أساليب التعليم الذاتي - الأنشطة الجماعية - خدمات استشارية.

٤- تنظيم الشركة :

يتعامل مختلف المدربين مع مختلف الشركات والقطاعات والأقسام والإدارات والوظائف .

موارد داخلية أم خارجية :

وهناك مدى واسع من البدائل في هذا المجال تتراوح ما بين المنظمات التي توفر كافة الموارد اللازمة للوفاء بمتطلبات التدريب والتنمية بها وبين الاستخدام الواسع للموارد الخارجية .

وعلى كل حال فإن الأسلوب المطبق يعتمد إلى حد كبير على عدد كبير من العوامل منها حجم المنظمة وحجم الطلب على كل نوع من أنواع الخدمات التدريبية ، وأهمية عنصر المرونة ، وتوافر المهارات والخبرات المطلوبة ، ومدى تقبل النصائح الداخلية أو الخارجية في الموقف المعين والظروف المعينة ، والأهمية النسبية للمعرفة الداخلية مقارنة بمزايا الاستفادة من الخبرة المهنية الخارجية ، والتكاليف المقارنة لكلا الأسلوبين ، ومدى التقلبات والاضطرابات في النشاط التدريبي وغير ذلك .

المرحلة الخامسة : تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن القول بأن هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لهمة معينة أو يحول دون تحقق مساهمتها المحتملة .

مساهمة ونتائج التدريب :

عند تحديد الاحتياجات ، هناك بعدان هامين يجب أخذهما في الحسبان وهما:

أ - مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي .

ب - نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى

مساهمة التدريب :

١- قد يقدم التدريب الحل كله .

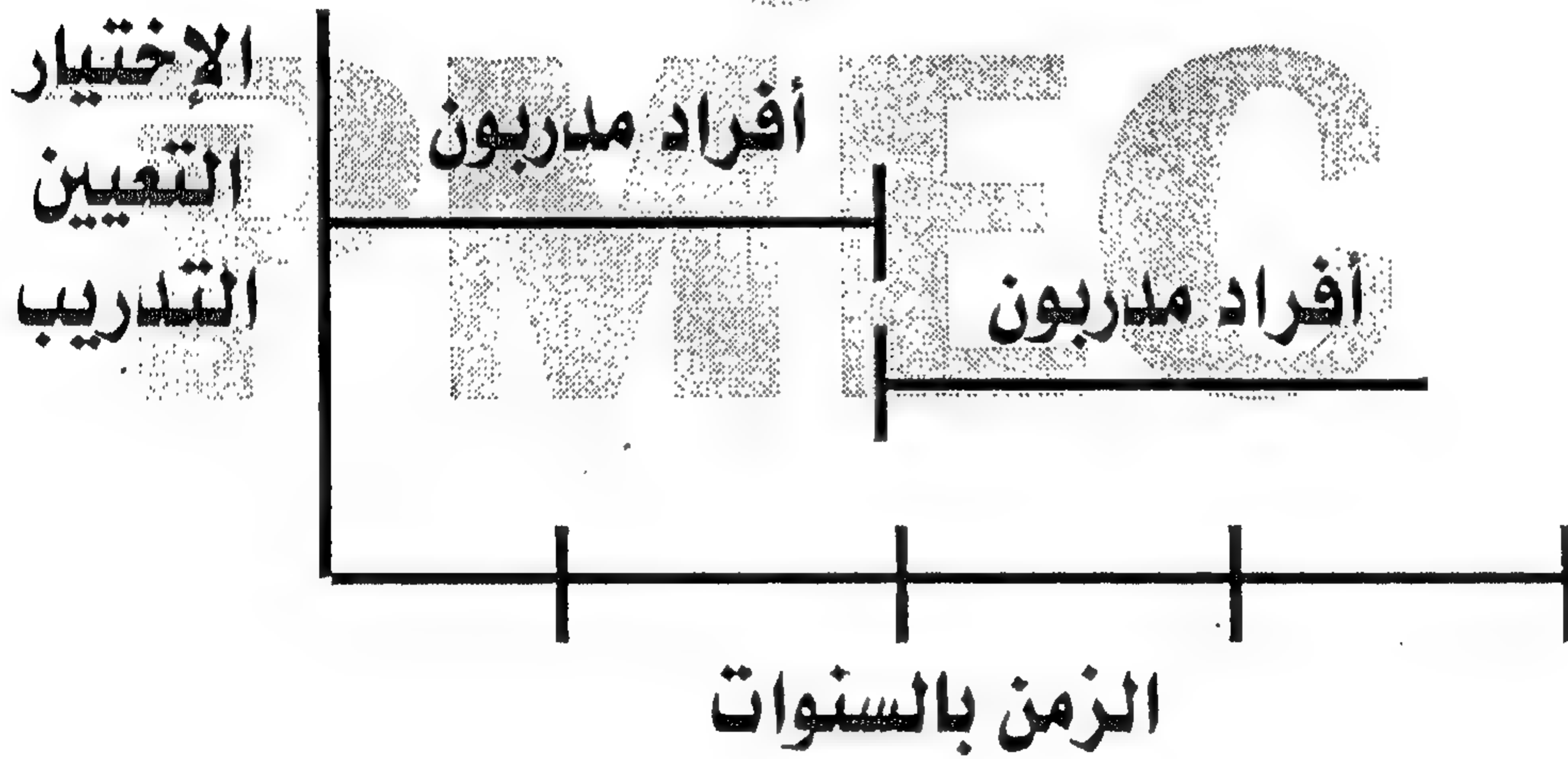
٢- قد لا يقدم أي جزء من الحل .

٣- قد يقدم جزءاً من الحل .

ومن النادر حدوث الحالتين الأولى والثانية أما الحالة الثالثة فهي الأكثر شيوعاً .
هذا ويمكن أن تقوم مساهمات التدريب وغيره من الموارد البشرية الأخرى - باعتبارها ذات طبيعة مكملية - على أساسين هما :

الأساس الزمني :

فعلى سبيل المثال ، قد يتمثل الحل القصير الأجل لمشكلة نقص العمالة في الاختيار والتعيين إلا أن الحل الأطول أجلاً والمفضل هو التدريب .



الأساس الوظيفي :

يمكن تحديد أربعة عوامل رئيسية - متداخلة ومترابطة - لها تأثيرها الكبير على الأداء ، وهي :



نتائج التدريب

لكل عامل من العوامل الأربعة - سائلة الذكر - مزايا وعيوب ومن ثم يجب العمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مزايا كل عامل مع محاولة تجنب عيوبه بقدر الإمكان.

مزايا التدريب وغيره من طرق تحسين الأداء

١ - التدريب والترقية :

- أ - تجنب الاعتماد على سوق العمل للحصول على العمالة المدربة.
- ب - تزايد فرص الترقى الوظيفي أمام الأفراد .
- ج - ضمان إستمرارية السياسة والإجراءات المتبعة .
- د - إختيار الأفراد للمراكز الأعلى على أساس تزايد المعرفة .

- هـ - إمكانية تتابع التخطيط بشكل متسلسل .
- و - البرمجة المخططة والمتحكم فيها للتدريب والخبرة .

٢ - الإختيار والتعيين :

- أ - توفير موجز ومهارات وإجتهادات وأفكار جديدة بشكل منتظم .
- ب - إمكانية إكتساب المعرفة المتعلقة بأنشطة وعمليات المنافسين .
- ج - تجنب تكلفة التسهيلات التدريبية .
- د - توفير الحافز للعمال الحاليين .
- هـ - مفيد كحل سريع قصير الأجل .

٣ - تصميم الوظيفة :

- أ - الوظائف دائمة وباقية في المنظمة ، أما الأفراد فلا .
- ب - فائدة لكل من يتولي الوظيفة - التدريب فردي .
- ج - سهولة التعيين .
- د - تقليل وقت التدريب .
- هـ - إمكانية وجود دوافع حقيقية .
- و - التغلب على الصعوبات في المواقف المتعلقة بالوظيفة .

٤ - التحفيز :

- أ - شحذ الهمم وإيقاظ القدرات والطاقات الكامنة .
- ب - شرط ضروري للتدريب الفعال .
- ج - زيادة الرضا الوظيفي .
- د - تقليل الحاجة للإشراف .

تحديد الاحتياجات التدريبية

سبب التدريب	طريق تحديد الحاجة التدريبية
١- * التدريب الأولي لحديثي التعيين . * التدريب الوظيفي	أ - تخطيط القوى العاملة (إعداد وزمن) . ب - تحليل الوظيفة والمهارات لتحديد محتوى التدريب.
٢- تحسين الأداء.	أ - قياس العمل (يدوي / كتابي / إداري) . ب - تقييم العاملين (مهني / إداري) .
٣- زيادة التنمية (التكبير الوظيفي / الترقية) .	أ - الأوجه الشخصية / تخطيط المسار الوظيفي والتقييم . ب - أوجه الوظيفة / التخطيط المتتابع وتحليل الوظيفة.
٤- إعادة التدريب .	المتغيرات في محتوى الوظيفة وطرقها وإجراءاتها التي تنبأت بها الإدارة من قبل / تحليل الوظيفة .
٥- تغيير الاتجاهات .	أ - قياس مباشر / مسح الاتجاهات . ب - الإستنتاج من السلوك / الدوران / الغياب / الأداء / إلخ
٦- النمو والتغيير التنظيمي .	معدل التغير والاستجابة البيئية يتطلب قدراً كبيراً من المرونة والتكيف الداخلي : أ - نظم الإستخبارات لضبط ورصد التغيرات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ب - أساليب التشخيص المستخدمة في التطوير التنظيمي.
تنفيذ السياسة والمتطلبات القانونية.	قرارات الإدارة : مثل العلاقات الصناعية والأمن الصناعي.

أساليب وطرق جمع البيانات

بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف إستخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية . ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنشأة أو حجمها وعدد العاملين فيها.

وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً وإستخداماً كأساليب لجمع البيانات يعقبها نموذج لإستمارات جمع بيانات عمل المرؤوسين والرؤساء . وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأساليب مع عرض المزايا والعيوب لكل أسلوب أو طريقة:

أساليب جمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية :

١- الملاحظة :

- يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة.
- يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدي المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الإتصالات.
- يمكن أن تستخدم - بشكل معياري - للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات و / أو هياكل تنظيمية و / أو عمليات .

٢- قوائم الإستقصاء :

- يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو إستطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد لمجتمع كامل .
- يمكن إستخدام العديد من أشكال الأسئلة : مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها .
- يمكن أن تأخذ أشكالاً بديلة .

- يمكن أن يتولى إجابتها المستقصي منه وحده (عند إرسالها بالبريد مثلاً) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها.

٣ - عملية إستشارية :

- تتضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم - رسمية وغير رسمية - من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهم :

أ - رئيس مجلس الإدارة .

ب - مقدمو الخدمات الضرورية .

ج - أعضاء النقابات والإتحادات المهنية .

د - أشخاص من مجتمع الخدمة .

- وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين بإستخدام أساليب معينة مثل المقابلات والمناقشات وقوائم الإستقصاء .

٤ - الوسائل المطبوعة :

- وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية .

٥ - المقابلات الشخصية :

- يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية ، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً .
- يمكن أن تتم شخصياً (وجهاً لوجه) أو بالتليفون ، في موقع العمل أو بعيداً عنه .

٦ - المناقشات الجماعية :

- تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه .
- يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام المجموعة أو أي موضع مثل "الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة".
- تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة .

٧ - الاختبارات :

- وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء .
- يمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات) .
- يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد .

٨ - السجلات والتقارير :

- يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات .
- سجلات العاملين (الحوادث والإصابات ، الغياب ومعدل الدوران .. وغير ذلك).
- تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم البرنامج وغير ذلك .

٩ - عينات العمل :

- تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب .
- يمكن أن تمثل منتجات معينة أنتجت أثناء عمل المنشأة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية وغير ذلك .
- استجابات مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة .
- دراسة قدمها أحد المستشارين .

أساليب جمع البيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية

العيوب	المزايا	الأسلوب
١- الملاحظة : Observation		
<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب ملاحظاً على درجة عالية من المهارة والمعرفة بكل من العملية والموضوع (بعكس المقابل الذي لا يحتاج في الأغلب الأعم إلا إلى مهارة العملية فقط). - يصحبها القيود المرتبطة بقدرة الفرد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل فقط (الوجه الآخر للميزة الأولى في العمود المجاور!!) - من المحتمل أن ينظر الآخرون إلى الملاحظة على أنها (تجسس). 	<ul style="list-style-type: none"> - تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة. - تولد بيانات في غاية الدقة والملاءمة للموقف وبما يؤثر على الاستجابة للحاجات والاهتمامات التدريبية المحددة. - (في حالة وجودها مع إرجاع الأثر) تفيد في عمل المقارنات بين استنتاجات كل من الملاحظ والمستجيب. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن تأخذ طابعاً فنياً مثل دراسات الحركة والزمن أو تأخذ طابعاً نفسياً ووظيفياً محدداً مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة. - يمكن أن تكون غير محددة وذلك مثل التجول خلال مكاتب الموظفين في إحدى المصالح للوقوف على عيوب وعوائق الاتصالات. - يمكن أن تستخدم - بشكل معياري - للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات و / أو هياكل تنظيمية و / أو عمليات.
٢- قوائم الاستقصاء Questionnaires		
<ul style="list-style-type: none"> - لا تحتاط كثيراً للاستجابات غير المتوقعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن الوصول إلى عدد كبير من الناس في وقت قصير. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن تأخذ شكل بحوث مسحية أو استطلاعات رأي عينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو تعداد لمجتمع كامل.

العيوب	المزايا	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> - تتطلب وقتاً كبيراً (ومهارات فنية خاصة في حالة بحوث المسح) للإعداد الفعال. - ذات فائدة محدودة في التعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة. - قد تكون الإجابات سطحية أو غير ملائمة أو ذات فائدة محدودة (بالبريد). 	<ul style="list-style-type: none"> - غير مكلفة نسبياً. - تتيح فرصة التعبير دون خوف أو ارتباك . - تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة ويسر. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن استخدام العديد من أشكال الأسئلة: مفتوحة ومغلقة ومتعددة الاختيارات وغيرها. - يمكن أن تأخذ أشكالاً بديلة . - يمكن أن يتولى إجابتها المستقصى منه وحده (عند إرسالها بالبريد مثلاً) أو قد تتطلب وجود مساعد لكي يتولى تفسيرها .
٣. عملية إستشارية Key Consultation		
<ul style="list-style-type: none"> - تنطوي على نوع من التحيز لأنه يعتمد على آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية أو التنظيمية. - قد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية نظراً لأن اللجنة قد لا تكون ممثلة تماماً للمجتمع (من وجهة النظر الإحصائية) . 	<ul style="list-style-type: none"> - بسيطة نسبياً وغير مكلفة. - تتيح المدخلات والتفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره في تلك الاحتياجات. - تقوى خطوط الاتصالات بين المشاركين في العملية . 	<ul style="list-style-type: none"> - تضمن الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم - رسمية وغير رسمية - من معرفة الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهم : <ul style="list-style-type: none"> أ - رئيس مجلس الإدارة . ب- مقدمو الخدمات الضرورية. ج- أعضاء النقابات والاتحادات المهنية. د - أشخاص من مجتمع الخدمة. - وبمجرد تحديد تلك اللجنة فإنه يمكن جمع البيانات من هؤلاء المستشارين باستخدام أساليب معينة مثل المقابلات

العيوب	المزايا	الأسلوب
		والمناقشات وقوائم الاستقصاء
٤. الوسائل المطبوعة Printed Media		
<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن تمثل مشكلة عند تحليل البيانات بسبب شكلها الحالي (يمكن للجنة الاستشارية الاستفادة بها بشكل كبير). 	<ul style="list-style-type: none"> - مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالاحتياجات التدريبية المثالية. - توفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضاً. - متاحة فعلاً ولا تتطلب مراجعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وتتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعة والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية.
٥. المقابلات الشخصية Interviews		
<ul style="list-style-type: none"> - تستهلك الكثير من الوقت عادة. - قد يكون من الصعب تحليل النتائج وتحويلها إلى صورة كمية. - قد لا تفيد كثيراً إذا كان الشخص الذي يتولى المقابلة غير ماهر. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكنها الكشف عن المشاعر وأسباب المشاكل التي يواجهها (أو يتوقع مواجهتها العميل) والحلول الممكنة لها. - كما أنها تتيح للعميل فرصة كبيرة ليمثل نفسه وبشروطه الخاصة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، محددة أو غير محددة أو خليطاً منهما معاً - يمكن أن تتم من عينة من مجتمع معين أو تتم مع كل شخص. - يمكن أن تتم شخصياً (وجهاً لوجه) أو بالتليفون، في موقع العمل أو بعيداً عنه.
٦. المناقشات الجماعية Group Discussion		
<ul style="list-style-type: none"> - تستهلك الوقت (ومن ثم فهي مكلفة). - يمكن أن تنتج بيانات من الصعب جمعها أو تحويلها إلى صورة كمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت. - تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية - تقلل من استجابة العميل المستقلة تجاه مقدم الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه. - يمكن أن تكون مركزة على تحليل للوظيفة (الدور) أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة أو أي عدد من مهام

العيوب	المزايا	الأسلوب
	<p>لأن وظيفة تحليل البيانات ما هي إلا وظيفة مشتركة.</p> <p>- تساعد المشاركين علي أن يصبحوا محللين أفضل للمشاكل وأكثر قدرة على الاستماع وغير ذلك.</p>	<p>المجموعة أو أي موضوع مثل «الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة.</p> <p>- تستخدم واحداً أو أكثر من الأساليب الشائعة في ذلك الصدد مثل توليد الأفكار Brainstorming ومجالات القوة والإجماع والتماثل أو المحاكاة.</p>
٧- الاختبارات Tests		
<p>- توافر عدداً ضئيلاً نسبياً من الاختبارات التي تصلح لموقف محدد.</p> <p>- لا تشير إلى ما إذا كان ما تم قياسه من مهارات أو معارف تستخدم فعلاً في موقع العمل أو في الموقف المعين.</p>	<p>- تكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة معروفة هو نقص في المعرفة أو المهارة أو أنها ترجع إلى الاتجاهات.</p> <p>- من السهل تحويل النتائج إلى صورة كمية ومن ثم خضوعها للمقارنة.</p>	<p>- وهي طريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء.</p> <p>- يمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات).</p> <p>- يمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد.</p>
٨- السجلات والتقارير Records , Reports		
<p>- لا تظهر غالباً أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة.</p> <p>- تعبر بشكل عام عن الماضي.</p> <p>- تحتاج إلى محلل بيانات ماهر إذا أردنا الخروج باتجاهات واضحة من مثل تلك البيانات الخام ذات الطبيعة الفنية.</p>	<p>- تشير بشكل ممتاز إلى مواضع المشاكل.</p> <p>- توفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين.</p> <p>- من السهل جمعها بأقل جهد ممكن ودون أي تعويق للعمل وذلك لأنها موجودة بالفعل.</p>	<p>- يمكن أن تشمل على الخرائط التنظيمية ومستندات التخطيط وأدلة السياسة وتقارير المراجعة والموازنات.</p> <p>- سجلات العاملين (الحوادث والاصابات ، الغياب ومعدل الدوران.. وغير ذلك).</p> <p>- تتضمن دقائق الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية أو أسبوعية) وتقارير تقييم</p>

العيوب	المزايا	الأسلوب
		البرنامج وغير ذلك .
٩- عينات عمل Work Samples		
<ul style="list-style-type: none"> - تستقطع طريقة دراسة الحالات جزءاً من وقت العمل الفعلي بالمنشأة . - يمكن النظر إلى تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة التي تكشف عنها العينات على أنها تقديرات شخصية إلى حد بعيد . 	<ul style="list-style-type: none"> - معظم مزايا السجلات والتقارير. - تمثل بيانات المنشأة (مخرجها الذاتي) . 	<ul style="list-style-type: none"> - تشبه الملاحظة إلا أنها تكون في شكل مكتوب. - يمكن أن تمثل منتجات معينة نتجت أثناء عمل المنشأة مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والخطابات والتصميمات التدريبية .. الخ - استجابات مكتوبة عن حالة افتراضية ولكنها ملائمة. - دراسة قدمها أحد المستشارين.

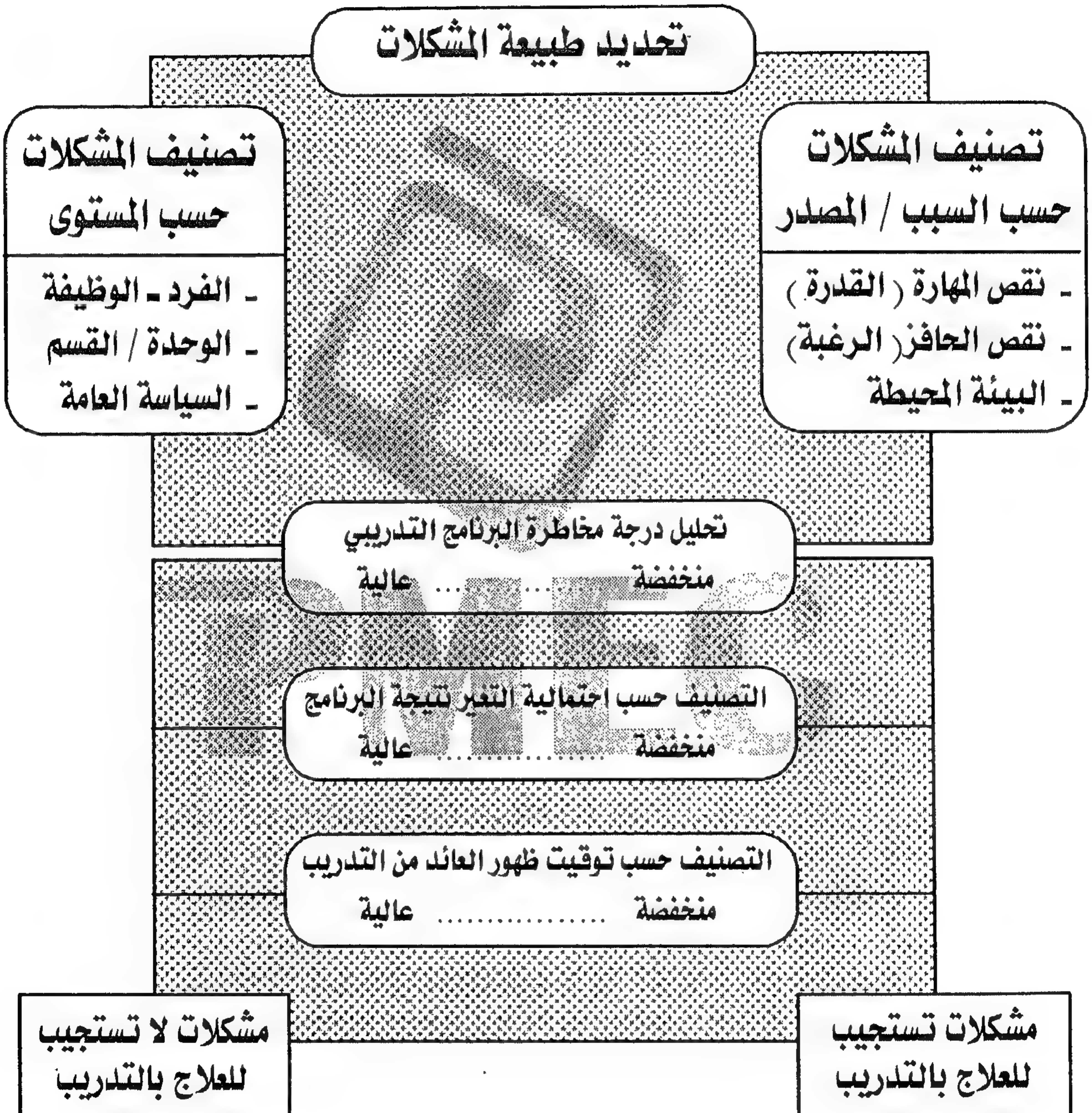
PMEC

مصدر المشكلة

مستوى المشكلة

الفرد	الوظيفية المهمة	المنشأة	السياسة العامة
قابلية عالية للعلاج بالتدريب (خطورة أقل)			
			قابلية منخفضة للعلاج بالتدريب (خطورة أعلى)

تحديد طبيعة المشكلة



تحديد الاحتياجات التدريبية

الأهمية :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل مرحلة التشخيص Diagnostic Phase بالنسبة للعملية التدريبية . فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض ، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوى البرنامج والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب ، وأخيراً التقييم الموضوعي لنشاط التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة طرق رئيسية :

Organizational Analysis

١- تحليل التنظيم

Operational Analysis

٢- تحليل العمل

Individual Analysis

٣- تحليل الفرد

أولاً : تحليل التنظيم :

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب على معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذي يحتاج إليه تدريب (وماهية هذا التدريب ؟) لمعالجة المشاكل التي يعاني منها. وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما: تحليل الهيكل التنظيمي Organizational Sturcture ، وتحليل المناخ التنظيمي Organizational Climate . وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما .

أ - تحليل الهيكل التنظيمي :

- * إستحداث وظائف جديدة .
- * إلغاء وظائف قائمة .
- * تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف ، وبالتالي وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها .
- * استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض .
- * تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف .
- * تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.
- * تركيز بعض الوظائف بدلاً من لامركزيتها .
- * استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.
- * اختلال الهيكل الوظيفي إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف .
- * عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحث الموضوعات.
- * استمرار شعور بعض الوظائف التخصصية .
- * إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة .
- * قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية .
- * نتائج ومعلومات تخطيط القوى العاملة .

ب - تحليل المناخ التنظيمي :

- * ارتفاع شكاوي العاملين .
- * ارتفاع معدل دوران العاملين .
- * ارتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .

- * ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل .
- * ارتفاع معدل شكاوي العملاء .
- * انخفاض المعنويات كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين .
- * ضعف الانتماء والولاء للمنظمة كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين.

ثانياً : تحليل العمل :

- ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتي تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها في شاغلي هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فانه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل :
- * اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف .
 - * عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم .
 - * اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف .
 - * ضعف الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بمعايير الأداء كما تبرزها إحصاءات المنشآت المماثلة والدراسات العلمية .

ثالثاً : تحليل الفرد :

- وينصب الإهتمام هنا على مستوى أداء الفرد الفعلي ومدى إمكانية الإرتقاء بهذا الأداء من خلال التدريب ، ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية :
- * نتائج تقييم الأداء والتي من المفروض أن تتم بشكل دوري بالمنظمة (تقييم رسمي) .

- * ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهـم (تقييم غير رسمي) .
- * نتائج الاختبارات التي تتم بالمنشأة من آن لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم .
- * نتائج استقصاءات الرأي والتي يمكن اجراءها من آن لآخر بهدف معرفة رأي الأفراد في أدائهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب .
- * أيضاً فإن تخطيط المسار المهني وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية .

التطبيق العملي لمنهج تحديد الاحتياجات التدريبية

نورد فيما يلي مثلاً متكاملأ لتطبيق المنهج الذي سبق الإشارة إليه:

الخطوة الأولى : سجل قائمة بالمشكلات المطلوب التغلب عليها بهدف تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية بموقف إداري معين . أو حالة إدارية محددة (قائمة مطولة) .

الخطوة الثانية : دراسة المشكلات التي تم تحديدها ومحاولة إعادة مصياغتها ووضعها في قائمة مختصرة محددة بحيث يكون الفصل بينها واضحاً (قائمة مختصرة) .

الخطوة الثالثة : حدد وزناً مناسباً لكل من العناصر الموجودة في مصفوفة مخاطرة البرنامج التدريبي Training Program Risk matrix الوزن الذي تحده هو نتيجة (القيم) الموجودة على البعدين الواردين بالمصفوفة وهما : بعد مصدر المشكلة ، ومستوى المشكلة كما سبق أن أوضحنا ، وكلما زاد الوزن أو محصلة ضرب البعدين كلما زادت احتمالات فشل البرنامج التدريبي عند عقدة والعكس صحيح (مثال توضيحي) .

مصفوفة مخاطرة برنامج تدريبي

مصدر المشكلات

البيئة = 3	البيئة = 3	البيئة = 3	مستوى المشكلات
3	2	1	الفرد = 1
6	4	2	الوظيفة = 2
9	6	3	المنشأة = 3
12	8	4	الإطار الكلي = 4

وعلى هذا تصبح المشكلات التي ترجع إلى العوامل البيئية وترتبط بالمستوى الكلي أو الإطار الكلي الذي تعيش بداخله المنشأة من أصعب المشكلات حلاً أو علاجاً عن طريق التدريب (١٢ نقطة) وبالتالي فإن المخاطرة علاجها بالتدريب عالية جداً . في حين تنخفض المخاطرة بالنسبة للمشكلات التي يكون نقص المهارات (مصدرها) ولا تتجاوز (مستوى) الفرد حيث حصلت وفقاً لهذه المصفوفة على نقطة واحدة . وعلى هذا المنوال يمكن تقييم باقي العناصر الواردة بالمصفوفة .

الخطوة الرابعة : حدد المشكلات التي توصلت إليها وسجل لها الأوزان في ضوء القيم المعيارية التي حددتها في الخطوة الثالثة .

مخاطرة برنامج تدريبي

الترتيب	المخاطرة التدريبية	المشكلات أو معوقات الأداء المصدر / المستوى
1	2	* عدم كفاءة القائمين على تخطيط وإدارة المشروعات .
4	9	* عدم سلامة نظم الاتصالات الإدارية الداخلية .

2	4	* عدم فعالية أدوات تقديم وعرض التقارير.
5	12	* عدم توفر وصف وظيفي مناسب
3	6	* الافتقار إلى مهارات التفويض .

الخطوة الخامسة : تحديد العوامل التي يمكن حدوث تغير بها بما ينعكس على الإطار الذي يتم فيه العملية التدريبية وتؤثر مباشرة على البرنامج التدريبي ، وهذه العوامل قابلة لحدوث تغير بها هي : الأفراد ، الموارد ، الأهداف ، الإطار المؤسسي .

الخطوة السادسة : إعطاء وزن لكل من العناصر الأربعة بحيث يكون مجموع أوزانها (أربع نقاط) ، وبطبيعة الأحوال تختلف الأوزان باختلاف رؤيتك لإحتمالات التغير في كل عنصر من العناصر

الخطوة السابعة : يتم حساب تأثير التغير في العناصر الأربعة بمقياس يبدأ من (صفر) حيث لا توجد أي مخاطرة إلى (عشر درجات) زيادة كبيرة في احتمالات فشل البرنامج التدريبي ، وبضرب الوزن الذي حددناه لكل عنصر في درجة كل مشكلة من مقياس المخاطرة نحصل على تأثير التغير المتوقع في احتمالات فشل تحقيق العائد من التدريب ، وبالتطبيق على المثال السابق وبافتراض أننا حددنا الأوزان الترجيحية للعناصر الأربعة على النحو التالي : -

الأفراد	٠,٥٠
الموارد	٢,٠٠
الأهداف	١,٠٠

الإطار الكلي (البيئة)

٠,٥٠

٤,٠٠

الخطوة الثامنة : اجمع حاصل تأثير العناصر الأربعة المحيطة بالتدريب وذلك بالنسبة لكل مشكلة ، النتيجة أو حاصل الجمع الذي تتوصل إليه منسوباً إلى ٤٠ نقطة وهي (٤ نقاط خاصة بالأوزان الترجيحية للعناصر × ١٠ نقاط خاصة بمقياس التغير الممكن حدوثه).

وفي ضوء هذا يمكننا التوصل إلى الجدول التالي لنفس المشكلات السابق تحديدها بعد إعادة ترتيبها وفق الترتيب المبين في الجدول السابق .

تقييم أثر التغير في العناصر المحيطة بالتدريب

على احتمالات نجاح أو فشل الجهود التدريبية

العناصر المحيطة بالتدريب					
المجموع	الإطار الكلي (٥,٠)	الأهداف (١)	الموارد (٢)	الأفراد (٥,٠)	المشكلات أو معوقات تحسين الأداء بعد ترتيبها
١٦,٥	$١ = ٠,٥ \times ٢$	$٣ = ١ \times ٣$	$١٠ = ٢ \times ٥$	$٢,٥ = ٠,٥ \times ٥$	* عدم كفاءة القائمين على تخطيط وإدارة المشروعات .
٣٤,٠	$٥ = ٠,٥ \times ١٠$	$٥ = ١ \times ٥$	$٢٠ = ٢ \times ١٠$	$٤ = ٠,٥ \times ٨$	* عدم سلامة نظم الاتصالات الإدارية الداخلية .
٢٥,٠	$٥ = ٠,٥ \times ١٠$	$٦ = ١ \times ١٠$	$٦ = ٢ \times ٣$	$٤ = ٠,٥ \times ٨$	* عدم فعالية أدوات تقديم وعرض التقارير.
٢٨,٠	$٥ = ٠,٥ \times ١٠$	$٤ = ١ \times ٤$	$١٥ = ٢ \times ٧,٥$	$٤ = ٠,٥ \times ٨$	* عدم توفر وصف وظيفي مناسب
٣٠,٠	$٥ = ٠,٥ \times ١٠$	$١٠ = ١ \times ١٠$	$١٠ = ٢ \times ٥$	$٥ = ٠,٥ \times ١٠$	* الإفتقار إلى مهارات التفويض

الخطوة التاسعة : حدد الوقت (الأخير) أبعد تاريخ يمكن عنده وضع نتائج التدريب موضع التنفيذ .

الخطوة العاشرة : حدد الوقت (العاجل) أقرب تاريخ ينتهى فيه أول نشاط تدريبي .

الخطوة الحادية عشر : إحسب الفارق الزمني بين (الوقتتين) .

وبتطبيق هذه الخطوات الثلاث على المثال السابق نتوصل إلي الجدول التالي :

حجم الفجوة الزمنية لردود التدريب

المشكلات أو معوقات الأداء	أبعد تاريخ لظهور الحاجة للتدريب	أقرب تاريخ لظهور نتائج التدريب	الفجوة الزمنية بالشهور
١- عدم كفاءة القائمين على تخطيط المشروعات.	١٩٨٧/١	١٩٨٧/٦	٥
٢- عدم فعالية أدوات التقديم والعرض .	١٩٨٧/١٠	١٩٨٦/١٢	٢
٣- افتقار مهارات التفويض لدي المديرين .	١٩٨٧/٥	١٩٨٨/٦	١٣
٤- عدم وضوح الاتصالات الإدارية.	١٩٨٧/٥	١٩٨٨/٨	١٥
٥- عدم توفر وصف وظيفي.	١٩٨٧/٣	١٩٨٨/٩	١٨

الخطوة الثانية عشر : إحسب حاصل جمع الدرجة الخاصة بكل مشكلة أو مجال وذلك كما وردت في الخطوات : الرابعة ، الثامنة ، الحادية عشر، وذلك للتوصل إلى مدى إمكانية إستخدام التدريب كطريقة للعلاج والذي هو محصله ثلاثة عناصر رئيسية هي :

١- مخاطرة نجاح أو فشل البرنامج التدريبي (جدول الخطوة الرابعة) .

٢- التغيير في العناصر المحيطة بالتدريب (جدول الخطوة الثامنة) .

٣- حجم الفجوة الزمنية (جدول الخطوة الحادية عشر) .

وبالتطبيق على المثال السابق نتوصل إلى الجدول التالي :

تقييم إجمالي لدى فعالية العلاج بالتدريب

المشكلات أو معوقات الأداء	مخاطرة نجاح أو فشل البرنامج (أ)	التغير في العناصر المحيطة (ب)	حجم الفجوة الزمنية (ج)	حاصل جمع أ، ب، ج
١- عدم كفاءة القائمين على تخطيط المشروعات.	٢	١٦,٥	٦	٢٤,٥
٢- عدم فعالية أدوات التقديم والعرض .	٤	٣٤	٢	٤٠
٣- الافتقار لمهارات التفويض لدى المديرين .	٦	٢٥	١٣	٤٤
٤- عدم وضوح الاتصالات الإدارية.	٩	٢٨	١٥	٥٢
٥- عدم توفر وصف وظيفي.	١٨	٣٠	١٢	٦٠

وبطبيعة الحال كلما انخفضت الدرجة كلما زادت إمكانية تحقيق عائد أو مردود إيجابي للعملية التدريبية ، وكلما زادت الدرجة كلما كان معنى ذلك ظهور مخاوف ومخاطر من وراء عقد برنامج تدريبي لعلاج المشكلة محل الدراسة أو بمعنى آخر عدم فعالية التدريب كأداة للعلاج ، إن المقياس المرجعي المستخدم للتعرف على مدى جدوى التدريب كعلاج أو بمعنى آخر الدليل النمطي Index (وبافتراض أن أطول فجوة زمنية هي ٤ سنوات = ٤٨ شهرا في البعثات التدريبية الطويلة) يتراوح من (صفر إلى ١٠٠) مقسما إلى المستويات التالية :

- ١ - ١٢ نقطة إحتتمالات كبيرة جداً لنجاح التدريب كعلاج
- ١٣ - ٢٤ نقطة إحتتمالات كبيرة لنجاح التدريب كعلاج
- ٢٥ - ٣٥ نقطة إحتتمالات متوسطة لنجاح التدريب كعلاج
- ٣٦ - ٤٩ نقطة مخاطرة كبيرة من إستخدام التدريب كعلاج
- ٥٠ نقطة المشكلة ليس لها حل بالتدريب كعلاج

والآن ..

هل يمكنك تطبيق هذه الخطوات

في جهة عملك ؟

PMEC

استقصاء الأنشطة والمهام اللازمة لتخطيط وإدارة البرامج التدريبية

فيما يلي مجموعة من البطاقات التي تحتوي على الأنشطة والمهام المختلفة اللازمة للإعداد لبرنامج تدريبي وتنفيذه .. استعرض البطاقات الواردة وحاول ترتيبها بأولوية حدوث هذه الأنشطة . وسجل الترتيب الذي تتوصل إليه على يسار الرقم المبين بالبطاقة ..

١	<ul style="list-style-type: none">- تحديد المسؤول عن وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ متطلبات التخطيط الأولى .- إرسال خطابات الترشيح للمشاركين .- إرسال خطابات الدعوة للخبراء للتدريب من خارج المنشأة .- إعداد الترتيبات الأولية اللازمة لقاعة التدريب .- الإعداد لعقد لقاء مع مسؤولي التدريب بالمنشأة والخبراء من الخارج .
٢	<ul style="list-style-type: none">- التأكد من إستلام كافة المواد التدريبية من الخبراء .- إرسال خطابات تأكيد وتذكير للمرشحين والخبراء والجهات المعنية .- متابعة تنفيذ المتطلبات اللازمة لقاعة التدريب .- التأكد من صلاحية وتوفير الأجهزة والأفلام اللازمة للتدريب .- إعداد الملفات والأوراق العلمية الخاصة بالندوة .

<p>٣ - عقد اجتماع مع مساعديك لإلقاء التعليمات النهائية وتوجيه الشكر لهم .</p> <p>- الاختبار السريع للعلامات والمؤشرات والملصقات .</p> <p>- الاختبار النهائي لترتيب المقاعد والإضاءة والتهوية.</p> <p>- الاختبار النهائي لسلامة الأجهزة الكهربائية.</p> <p>- الاختبار النهائي لسلامة التيار الكهربائي.</p>
<p>٤ - التنبيه بتوفير استثمارات تقييم البرنامج.</p> <p>- التأكد من سلامة البيانات / البطاقات / السجلات .</p> <p>- اتصالات هاتفية لتذكير الشخصيات العامة بحفل ختام الندوة .</p> <p>- الاتصال بالأجهزة الإعلامية الداخلية والخارجية لتغطية حفل الختام .</p> <p>- التأكد من توفر العدد الكافي من استثمارات التقييم.</p>
<p>٥ - تأكيد الاتفاق النهائي على قاعة التدريب .</p> <p>- توجيه الدعوة لبعض الشخصيات العامة لحضور حفل الافتتاح .</p> <p>- تقرير مدى الحاجة إلى الأفلام والشرائح التدريبية والمساعدات اللازمة للندوة .</p> <p>- التحديد النهائي لموعد انعقاد الندوة .</p> <p>- تحديد الصورة النهائية للمواد التدريبية وأعدادها .</p>

٦	<ul style="list-style-type: none">- التأكد من توفر إمكانيات النقل / المواصلات / الإقامة .- التأكد من القائمة النهائية للمشاركين وإرسالها مع المنهاج الرئيسي للندوة إلى المرشحين .- إعداد ميزانية تقديرية للندوة لإرسالها للجهات المسؤولة .- التأكد من توفر استمارات تسجيل المشاركين بالندوة .- التأكد من توفر بطاقات التعارف بالأعداد المطلوبة.
٧	<ul style="list-style-type: none">- اختبار سلامة التيار الكهربائي والتوصيلات الكهربائية .- التأكد من توفر الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين .- التأكد من توفر كافة المستلزمات المكتبية اللازمة لأعمال السكرتارية.- التأكد من توفر تسهيلات النقل وفقا للمواعيد المطلوبة- التأكد من توفر تسهيلات الإقامة للمشاركين والخبراء.
٨	<ul style="list-style-type: none">- اختبار موضوع الندوة أو النشاط التدريبي .- تحديد الهدف من عقد الندوة .- تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها بكل جلسة تدريبية.- تحديد مستوى ونوع المشاركين بالندوة.- تحديد معايير اختبار المشاركين بالندوة .

٩	<ul style="list-style-type: none">- إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة .- تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة .- توجيه منهاج الندوة إلى المشاركين وخبراء التدريب .- الاتصال بأجهزة الصحافة والإعلام الداخلية والخارجية لتغطية النشاط التدريبي .- التعرف على إمكانيات قاعة التدريب المتفق عليها .
١٠	<ul style="list-style-type: none">- التأكد من سلامة الشهادات الخاصة بالمشاركين- التأكد من قرب انتهاء إعداد الميزانية الفعلية للندوة .- التنبيه بإعداد خطابات الشكر للخبراء والشخصيات العامة- التأكد من إجراءات إعادة الأجهزة والمساعدات التدريبية إلى الجهات المسؤولة عنها .- التفكير في النشاط التدريبي المقبل .
١١	<ul style="list-style-type: none">- تلقي تأكيدات الترشيح النهائي للمشاركين .- تلقي موافقة خبراء التدريب على المشاركة في البرنامج- توجيه منهاج البرنامج إلى المشاركين الذين تأكد حضورهم .- إعداد قائمة بأسماء وبيانات المشاركين في الندوة .- مطالبة خبراء التدريب بتقديم المادة العلمية مع توضيح المساعدات التدريبية التي يحتاجون إليها .

١٢	<ul style="list-style-type: none">- التأكد من وجود سلفة نقدية للصرف على النثریات .- وضع التصور النهائي للجلسة الافتتاحية للندوة .- إعداد الترتيبات الأولية للجلسة الختامية للندوة- إعداد الترتيبات الخاصة باستقبال الشخصيات العامة .- التأكد من انتهاء الترتيبات الخاصة بالتصوير السينمائي / الفوتوغرافي / الفيديو.
١٣	<ul style="list-style-type: none">- التأكد من توفر الإسعافات الأولية .- التأكد من وضع العلامات والإرشادات الخاصة بتنفيذ الندوة وكذلك الملصقات الإعلامية.- الاختبار النهائي لترتيب المقاعد بصورة مناسبة .- الاختبار النهائي لمستلزمات التدريب .- الاختبار النهائي لصلاحيات الأفلام التدريبية المطلوبة
١٤	<ul style="list-style-type: none">- التحديد المبدئي لأعضاء هيئة التدريب والأخصائيين .- التحديد المبدئي للتكاليف التقديرية لتنفيذ الندوة .- تحديد عدد المشاركين في الندوة .- تحديد المسئول الإداري والفني للندوة.- إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم .

<p>١٥</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعرف على ظروف التهوية/الخدمات الإدارية. - التعرف على ترتيبات النقل والمواصلات اللازمة للمشاركين. - دراسة ظروف إقامة المشاركين والخبراء (بالبرامج المقيمة). - ترتيب عملية التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو لتشجيع النشاط. - ترتيب الزيارات الميدانية المقرر تغطيتها أثناء الندوة وتوجيه خطابات للجهات المعنية.
<p>١٦</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنبيه بإدخال التعديلات النهائية على قائمة الأسماء تمهيداً لتوزيعها على المشاركين. - التأكد من توزيع المنهاج الرئيسي للندوة على المشاركين. - التعرف على الانطباعات الأولية للمشاركين عن الندوة. - التأكد من تسجيل القضايا والنقاط الهامة بالندوة. - التنبيه بإعداد شهادات التخرج.
<p>١٧</p> <ul style="list-style-type: none"> - اختبار توفير إمكانيات تناول الشاي وفترات الراحة. - اختبار إمكانيات النظافة والعناية المستمرة. - اختبار توفر مكان مناسب لأعمال السكرتارية بالندوة. - اختبار قائمة أسماء المشاركين وبياناتهم. - التأكد من توفر الإسعافات الأولية اللازمة.

١٨	<ul style="list-style-type: none">- إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم .- إعداد خطابات التكليف لخبراء التدريب بالندوة .- تحديد المسؤول عن تنفيذ المخطط المبدئي للندوة .- تحديد المسؤولين عن تفاصيل مرحلة التخطيط المبدئي .- وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ مرحلة التخطيط المبدئي .
١٩	<ul style="list-style-type: none">- المراجعة السريعة للافتات أسماء المشاركين وتوزيعها عليهم .- المراجعة النهائية لسلامة إجراءات التسجيل .- المراجعة النهائية لإجراءات الترحيب بالمشاركين والخبراء والشخصيات العامة .- الاختبار السريع لتوفر الملفات والمواد التدريبية اللازمة .- توفير المرطبات والوجبات الخفيفة في فترات الراحة .
٢٠	<ul style="list-style-type: none">- التأكد من النظافة العامة للقاعة وأماكن فترات الراحة .- التأكد من سلامة تسجيل أسماء المشاركين وبياناتهم .- التأكد من استيفاء كافة بطاقات واستمارات المشاركين .- التأكد من حصول كل مشارك على الملف ومواد الندوة .- عقد جلسة مع الخبراء والشخصيات العامة لتبادل إرجاع الأثر .

الأدوار الرئيسية الحاكمة في التدريب والتنمية

فيما يلي خمسة عشر دوراً أساسياً تمثل الوظائف الرئيسية في التدريب والتنمية ، وجدير بالذكر أن هذه الأدوار لا تمثل وظائف إذ تتكون الوظائف الفردية عادة من العديد من هذه الأدوار .

١ - دور المقيّم :

وهو دور تحديد وتقرير مدى تأثير أو خدمة أو منتج .

٢ - دور ميسر أعمال المجموعة :

وهو دور إدارة مناقشات المجموعة وذلك حتى يتعلم أفراد المجموعة ويشعروا بإيجابية الخبرة المكتسبة .

٣ - دور مستشار التنمية الفردية :

وهو دور مساعدة الفرد على تقدير عناصر كفاءته الشخصية وقيمه وأهدافه فضلاً عن مساعدته في تحديد وخطط التصرفات المتعلقة بتنمية المسار الوظيفي .

٤ - دور كاتب التعليمات :

وهو دور إعداد المواد التعليمية والتدريبية .

٥ - دور المعلم :

وهو دور عرض وتقديم المعلومات وتوجيه الخبرات والتجارب التعليمية حتى يتعلم الأفراد .

٦ - دور مدير التدريب والتنمية :

وهو دور تخطيط وتنظيم وتوظيف ورقابة عمليات التدريب أو مشروعات التدريب والتنمية ، وكذا ربط عمليات التدريب بمختلف وحدات التنظيم .

٧ - دور المسوق :

وهو دور بيع وجهات النظر التدريبية والتنمية والبرامج والخدمات التعليمية للجمهور المستهدف خارج نطاق وحدة عمل الفرد.

٨ - دور متخصص الوسائل :

وهو دور إنتاج البرامج وأدلة العمل الخاصة باستخدام والإستفادة من الأجهزة السمعية والبصرية وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من الأشكال والأساليب التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التدريب والتنمية .

٩ - دور محلل الحاجات :

وهو دور تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمعياري وتحديد أسباب هذه الفجوات .

١٠ - دور مدير البرنامج :

وهو دور التأكد من تواجد كافة مكونات العملية التعليمية سواء المشاركين أو الأفراد أو التسهيلات والتجهيزات والمواد وغير ذلك فضلاً عن ضمان سير البرنامج بسهولة ويسر.

١١ - دور مصمم البرنامج :

وهو دور إعداد الأهداف والغايات وتحديد المحتوى وإختيار وترتيب أنشطة برنامج محدد .

١٢ - دور المخطط الإستراتيجي :

وهو دور وضع المخطط طويلة الأجل لكل ما يتعلق بالتدريب والتنمية من هيكل وتنظيم وتوجيه وسياسات وبرامج وخدمات وممارسات وذلك بفرض إنجاز رسالة التدريب والتنمية بنجاح .

١٣ - دور محلل المهمة :

وهو دور تحديد الأنشطة والمهام الرئيسية والفرعية والموارد البشرية وغير ذلك من المتطلبات الضرورية لتحقيق النتائج المحددة لوظيفة محددة أو للتنظيم ككل .

١٤ - دور المُنظر :

وهو دور وضع وإختبار نظريات التعلم والتدريب والتنمية .

١٥ - دور مساعد التنفيذ :

وهو دور مساعدة الأفراد علي تطبيق ما تعلموه وإكتسابه فعلاً من خبرة .

المخرجات الأساسية في التدريب والتنمية

فيما يلي المخرجات الأساسية في مجال التدريب والتنمية علماً بأن بعض هذه المخرجات يتم إنتاجها لكي تستخدمها وتستفيد بها وظائف التدريب والتنمية داخلياً في حين يمثل البعض الآخر منتجات نهائية تتجه مباشرة نحو المستفيد النهائي (المتعاملين أو المنظمات العملية) .

١- المقيّم :

- ١ - وسائل لتقرير التغيير الفردي من حيث المعرفة والمهارة والإتجاه والسلوك والنتائج .
- ٢ - وسائل لتقدير جودة البرنامج والتعليمات .
- ٣ - تقارير (مكتوبة أو شفوية) بتأثير البرنامج على الأفراد .
- ٤ - تقارير (مكتوبة أو شفوية) بتأثير البرنامج على المنظمة .
- ٥ - وسائل مكتوبة لجمع وتفسير البيانات .
- ٦ - تقييم وتقرير صلاحية التصميمات والخطط (مكتوبة أو شفوية) .

٢ - ميسر أعمال المجموعة :

- ٧ - مناقشات المجموعات التي يتم فيها تقدير الحاجات بشكل بناء .
- ٨ - قرارات المجموعة التي تشعر الأفراد جميعاً بالتزامهم بالعمل الجاد .
- ٩ - فرق عمل مترابطة ومتعاونة .
- ١٠ - وعي أكثر عمقاً وقوة بعملية المجموعة وبالذات وكذا بالآخرين .

٣ - مستشار التنمية الفردية :

- ١١ - خطط تنمية المسار المهني الفردي .
- ١٢ - خبرات أكثر قوة لدى الفرد تساعد في تحديد وتنفيذ حاجات وأهداف إدارته .

- ١٣ - مرجع في الإستشارات المهنية .
- ١٤ - معرفة متزايدة من الفرد للمصدر الذي يمكنه من إستيفاء الدعم التنموي .
- ١٥ - أدوات وموارد لازمة لتنمية المسار المهني .
- ١٦ - أدوات لازمة للمديرين لتسهيل تنمية المسارات المهنية للعاملين .
- ١٧ - الفرد الذي يبادر بإرجاع الأثر ويضبط ويدير خطط المسار المهني .

٤ - كاتب التعليمات :

- ١٨ - الممارسات وكتب وأوراق العمل .
- ١٩ - إرشادات التعلم .
- ٢٠ - النصوص المكتوبة (للعرض سينمائياً أو بالفيديو أو بأي شكل مرئي)
- ٢١ - الكتيبات والمساعدات التعليمية .
- ٢٢ - برامج الكمبيوتر .
- ٢٣ - أشكال ومختبرات التقييم .
- ٢٤ - الأدوار والمباريات .
- ٢٥ - الحالات الدراسية .

٥ - المعلم :

- ٢٦ - الفيديو والأفلام والكمبيوتر وغيرها من المواد السمعية والبصرية المساعدة .
- ٢٧ - توجيهات دراسة الحالات أو لعب الأدوار والمباريات وغير ذلك .
- ٢٨ - محاضرات وتقديم وعرض .
- ٢٩ - عقد إختبارات وإرجاع الأثر .
- ٣٠ - توجيه إحتياجات الدارسين .
- ٣١ - شخص يتمتع بذخيرة متجددة من المعرفة والمهارات والإتجاهات والسلوك .

٦ - مدير التدريب والتنمية :

- ٣٢ - الأهداف التشغيلية لمشروع أو إدارة التدريب والتنمية .
- ٣٣ - موازنات للتنمية والتدريب موضوعة ومراقبة جيداً .
- ٣٤ - مناخ عمل إيجابي في وظيفة التدريب والتنمية أو مجموعة المشروع .
- ٣٥ - الجهاز الإداري العامل بالإدارة أو المشروع .
- ٣٦ - معايير وسياسات وإجراءات التدريب والتنمية .
- ٣٧ - موردون ومستشارون خارجيون مختارون بعناية .
- ٣٨ - حلول لمشاكل الإدارة أو المشروع .
- ٣٩ - تصرفات وأعمال في مجال التدريب والتنمية تنسق مع أعمال المنظمة .
- ٤٠ - معلومات متبادلة ملائمة مع العملاء أو الإدارات (داخلياً أو خارجياً) .
- ٤١ - تقييم الجهاز الإداري .
- ٤٢ - وضع وتنمية الجهاز الإداري .

٧ - المسوق :

- ٤٣ - مواد ترويجية لبرامج التدريب والتنمية .
- ٤٤ - عروض بيعية .
- ٤٥ - مراجعات برامج .
- ٤٦ - مقالات وأخبار صحفية .
- ٤٧ - عقود مع عملاء التدريب والتنمية بعد التفاوض معهم (داخلياً أو خارجياً) .
- ٤٨ - خطة تسويقية (موضوعة ومنفذة) .
- ٤٩ - برامج وخدمات تنمية وتدريب واضحة تماماً للأسواق المستهدفة .

٨ - متخصص الوسائل :

- ٥٠ - برامج كمبيوتر خاصة بالتدريب والتنمية .
- ٥١ - قوائم (مكتوبة أو شفوية) بالأجهزة التي يوصي بإستخدامها .

- ٥٢ - رسوم بيانية .
- ٥٣ - مواد معدة لإستخدام الفيديو .
- ٥٤ - شرائط سمعية .
- ٥٥ - معدات الكمبيوتر مرتبة طبقاً لأسلوب العمل الفعلي .
- ٥٦ - معدات سمعية بصرية مرتبة طبقاً للتشغيل الفعلي .
- ٥٧ - مستفيدون مزودون بنصائح عملية لإستخدام الوسائل .
- ٥٨ - خطط إنتاج .
- ٥٩ - مواصفات وتوصيات خاصة بمشتريات برامج التدريب .
- ٦٠ - مواصفات وتوصيات خاصة بمشتريات جبهيزات ومعدات التدريب .

٩ - محلل الحاجات :

- ٦١ - تقارير محدد بها مشاكل ومعوقات الأداء (مكتوبة أو شفوية).
- ٦٢ - تقارير محدد بها مشاكل ومعوقات متعلقة بالمعرفة والخبرة والإجتهادات (مكتوبة أو شفوية)
- ٦٣ - أدوات لتقدير ومعرفة مهارة وإجتهادات ومستوى أداء الأفراد والتنظيم .
- ٦٤ - إستراتيجيات تحليل الحاجات .
- ٦٥ - أسباب المعوقات التي يكشف عنها .

١٠ - مدير البرنامج :

- ٦٦ - أجهزة ومعدات مختارة ومجدولة .
- ٦٧ - ضمان حضور المشاركين وتسجيل الحضور .
- ٦٨ - تدبير الفندق والجهاز الإداري المسؤولة عن قاعة المؤتمر .
- ٦٩ - جدولة هيئة التدريب والجهاز الإداري .

- ٧٠ - توزيع المادة التعليمية (سواء في موقع التدريب أو قبل التدريب أو بعده) .
- ٧١ - خطط طوارئ في حالة حدوث ما لم يكن في الحسبان .
- ٧٢ - بيئة مادية صالحة ومواتية .
- ٧٣ - متابعة إنجاز البرنامج .

١١- مُصمم البرنامج :

- ٧٤ - قوائم بغايات وأهداف التعلم .
- ٧٥ - خطط وتصميمات مكتوبة للبرنامج .
- ٧٦ - مواصفات وأولويات محتوى التدريب وأنشطته ومواده وطرقه .
- ٧٧ - خطط متابعة لمحتوي التدريب وأنشطته ومواده وطرقه .
- ٧٨ - خطط بتعليمات محددة في حالة الطوارئ وإستراتيجيات التنفيذ .

١٢- المخطط الإستراتيجي :

- ٧٩ - خطط تنمية وتدريب طويلة الأجل داخلية ضمن إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات العملية .
- ٨٠ - تحديد (مكتوب أو شفهي) طويل الأجل بكل ما يتعلق بالتدريب والتنمية من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات .
- ٨١ - توصيف وظيفة التدريب والتنمية ومخرجاتها في المستقبل .
- ٨٢ - تحديد القوي والاتجاهات المؤثرة على التدريب والتنمية (فنية - إجتماعية - إقتصادية - إلخ) .
- ٨٣ - إرشادات وخطط تنفيذ الأهداف طويلة الأجل .
- ٨٤ - توجيهات بديلة للتدريب والتنمية .
- ٨٥ - تحليلات تكلفة / عائد / لتأثير التدريب والتنمية على المنظمة .

١٢ - محلّ المهمة :

- ٨٦ - قوائم بالمهام الأساسية وقوائم بمخرجات الوحدة أو الوظيفة .
- ٨٧ - قوائم بمتطلبات الوحدة أو الوظيفة من حيث المعرفة أو المهارة أو الإجهاد .
- ٨٨ - توصيف مستوي الأداء المطلوب في الوحدة أو الوظيفة .
- ٨٩ - المعاني التي يوصي بها تصميم الوظيفة والإثراء الوظيفي وتكبير الوظيفة .
- ٩٠ - المهام الرئيسية والفرعية وتصنيفات الوظائف .
- ٩١ - الظروف المطلوبة لأداء الوظائف أو المهام .

١٤ - المنظر :

- ٩٢ - مفاهيم ونظريات جديدة للتعليم والتغير السلوكي .
- ٩٣ - المواد المتعلقة بموضوعات ونظريات التدريب والتنمية للعرض في المجالات العلمية المتخصصة أو للنشر التجاري .
- ٩٤ - تصميم تقارير البحوث .
- ٩٥ - نماذج التدريب وتطبيقات النظرية .
- ٩٦ - نظريات التعلم أو التدريب الحالية والمفاهيم الحالية بعد تقييمها .

١٥ - مساعد الانتقال والتنفيذ :

- ٩٧ - خطط العمل الفردية للتطبيق الفعلي في مكان العمل .
- ٩٨ - خطط (مكتوبة أو شفوية) لدعم انتقال التعلم في بيئة التطبيق الفعلية وما يحيط بها .
- ٩٩ - مساعدات خاصة بالوظيفة لدعم الأداء والتعلم .
- ١٠٠ - تكييف بيئة العمل الفعلية وذلك لأغراض التعلم .

تقييم العروض والجهات التدريبية

عناصر العرض التدريبي

عندما تتلقى عرضاً تدريبياً من إحدى الجهات المتخصصة عليك بمراعاة مدى توفر العناصر التالية :

- ١ - سابقة أعمال الجهة في مجال التدريب عامة وفي مجال البرنامج خاصة.
- ٢ - مدى كفاءة المدرب / أو المدربين المرشحين من قبل الجهة لتنفيذ النشاط التدريبي.
- ٣ - الخبرة السابقة "إذا توفرت" في التعامل مع هذه الجهة من حيث مصداقية الإلتزام بمتطلبات فعالية النشاط التدريبي .
- ٤ - الحصول من الجهة علي جدول تنفيذ البرنامج مُعد بالطريقة المبينة بالنموذج (أ)
- ٥ - الحصول من الجهة علي بيان السير الذاتية للخبراء علي أن يتم إعدادها من خلال نموذج سابق الإعداد من طرفكم يتم إستيفاءه من قبل الجهة (نموذج ب) .
- ٦ - طلب تفاصيل التكلفة المهنية مصنفة حسب عناصرها الرئيسية :
 - الأتعاب المهنية
 - إقامة الخبراء والتأشيرات
 - تصميم المادة العلمية
 - الإنتقالات
 - الملفات التدريبية
 - فائض الأعمال

- ٧ - تزويد الجهة بالأدلة الرئيسية عن نشاط عمل المنشأة أو بالتقرير السنوي وأية مطبوعات عامة تفيد القائمين بالتدريب في تقييم المادة التدريبية أو استخدام المصطلحات الخاصة بالمنشأة .
 - ٨ - مناقشة أحقية استخدام المواد التدريبية فيما بعد والحصول على موافقة القيام بتنفيذها وأخذ تكلفة ذلك في الحسبان .
 - ٩ - طلب تقرير تفصيلي من الجهة المنفذة عن المشاركين وإيجابيات وسلبيات النشاط ، مرفقاً بها تقارير تقييم المشاركين بالنشاط .
 - ١٠ - المساعدة الجادة للجهة المنفذة في تحديد "الأهداف التدريبية للبرنامج" .
- وأحذر ما يلي :
- ١ - التركيز على تخفيض التكاليف كهدف أساسي لتنفيذ النشاط دون الأخذ في الاعتبار تأثير ذلك على جودة العمل التدريبي .
 - ٢ - أن يأتي تصميم البرنامج وتنفيذه (عاماً) لا يأخذ في الاعتبار الظروف المحلية والتنظيمية .
 - ٣ - أن يتزايد عدد المشاركين بالبرنامج إلى الحد الذي يقلل من الاستفادة اللازمة (العدد الأمثل ١٢-١٥) الحد الأقصى (٢٠-٢٥) .
 - ٤ - الموافقة على إستبدال الخبير أو الخبراء الذين تم الإتفاق عليهم في اللحظة الأخيرة لسبب أو لآخر دون التأكد من عدم تأثير ذلك على فعالية أداء البرنامج .
 - ٥ - عدم إستعراض المادة التدريبية مسبقاً قبل تقديمها للمشاركين فقط، تبين وجود بعض المواد التدريبية "مثيرة للمشاكل" أو بعيدة عن أرض الواقع .
 - ٦ - الإحجام عن الاتصال بالمدرسين من فترة لأخرى لمتابعة مدي تقدم البرنامج وكوسيط مهني بين المدرسين والمتدربين .
 - ٧ - الإفراط في التدخل في عمل المدرسين أو إشعارهم بأنهم تحت المراقبة، حيث أن هذا الإحساس يفقدهم الحماس المهني لأداء البرنامج .

٨ - عدم الرد على العروض التدريبية التي ترد إليك سواء بالإيجاب أو النفي ، حيث أن تكرار عدم الإستجابة من جانبك يفقد حماس هذه الجهات عندما تعاود مخاطبتها في المستقبل .

٩ - عدم توفير البيئة المناسبة اللازمة لزيادة فعالية التدريب ومن أمثلة ذلك :

- عدم تجانس المشاركين .
- قلة عدد المشاركين أو بزيادتهم عن المستوى المناسب .
- عدم كفاءة الأجهزة والمعدات .
- عدم توفر خدمات الراحة .
- الإدارة العسكرية للنشاط .
- عدم تقدير جهد الجهة المقدمة (إن كانت تستحق ذلك) .
- ١٠ - التعامل مع الجهات مقدمة الخدمة بإعتبارهم (إجراء) .

كيف تقيّم جهة متخصصة في التدريب ؟

- ١ - سابقة الخبرة في مجال التخصص .
- ٢ - تنوع الخبراء وعمق التخصص والخبرة بالتدريب .
- ٣ - تنوع الجهات المستفيدة من خدماتها .
- ٤ - المخرجات التدريبية .
- ٥ - الأنشطة التدريبية الرئيسية التي قدمتها .
- ٦ - تخصص وخبرة القائمين عليها .
- ٧ - سرعة الإستجابة والتلبية للمعلومات التي تطلبها عنها .
- ٨ - الإمكانيات والموارد البشرية والمادية بها .
- ٩ - التحديد والإبتكاري والجودة في الأداء .
- ١٠ - تقييم المشاركين بعض أنشطتها (إن أمكن)
- ١١ - مدى إسهامها في عملية التنمية الإدارية .
- ١٢ - مدى توفر نوافذ وقنوات مستمرة مع المؤسسات المتخصصة (البعد الدولي للتطوير).

وفيما يلي نماذج عملية لطلب معلومات لتقييم جهات تدريبية ..

نموذج (أ)

اليوم الأول

			بنهاية اليوم يتمكن المتدرب من
			الأساليب التدريبية
			الأهداف التدريبية
			خير التدريب
			موضوع التدريب
المحاضرة الأولى ٩,٠٠ : ١٠,٣٠	المحاضرة الثانية ١١,٠٠ : ١٢,٣٠	المحاضرة الثالثة ١,٠٠ : ٢,٣٠	

نموذج (ب)

سير الحياة الذاتية

بيانات شخصية:

الأسم:

تاريخ الميلاد:

الوظيفة الحالية:

المؤهل العلمي:

م	الجهات	البرامج التي اشتركت في تنفيذها
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

الخبرة في مجال الصناعة (المنشأة) وبيئة العمل:

الخبرة في تنفيذ البرنامج محل التقديم

م	الجهة	تاريخ التنفيذ
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

المواد التدريبية والعلمية:

نموذج (ج)

صادر رقم :

التاريخ : ٣ / ١٠ / ١٩٩٨ م

سعادة الدكتور/ عبد الرحمن توفيق

مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٣٢ شارع عامر - ميدان المساحة - الدقي - جيزه

ص.ب : ٢٣٨ الأورمان رمز بريدي ١٢٣١١

تحية طيبة وبعد ..

أطلعنا علي خطط البرامج التدريبية التي يزمع مركز الخبرات المهنية (بميك) والتي سيتم غقتها خلال عام ١٩٩٩ م .. ولحاجتنا إلي الإطلاع علي معلومات إضافية عن تلك البرامج ، فإننا نأمل منكم إفادتنا بالتالي بغية رصد ما يمكن رصده من برامج عند إعداد ميزانية التدريب لعام ١٩٩٩ م .

(١) نبذة عن كل برنامج .

(٢) أسماء المحاضرين وجنسياتهم ومستوياتهم العلمية والعملية .

(٣) أسماء المشاركين في برامجكم في السابق .

(٤) أسماء الشركات التي شاركت في برامجكم من العالم العربي ودول مجلس التعاون الخليجي .

(٥) رسوم الاشتراك لكل برنامج ، ومقر انعقاده .

ونظراً لأهمية تلك المعلومات ، فإننا نقدر سرعة تجاوبكم معنا في موعد أقصاه نهاية شهر سبتمبر من العام الحالي .

وتقبلوا بقبول وافر الاحترام ،،

مدير عام التدريب

نموذج (د)

بيان معلومات عن مؤسسات التدريب

اسم المؤسسة:		تاريخ تراخيص المؤسسة:		عنوان المقر الرئيسي:	
جنسية المؤسسة:		٢٠ / /			
البلد:	المنطقة:	الشارع:	المقر:	الدور:	
هاتف رقم ()	ص.ب:	رمز بريدي:			
فاكس رقم ()	بريد إلكتروني:				
عنوان الفرع في المنطقة:		الشارع:	المقر:	الدور:	إن وجد
هاتف رقم ()	ص.ب:	رمز بريدي:			
فاكس رقم ()	بريد إلكتروني:				

النشاط: يمكن ملء أكثر من مربع علماً بأن التخصص هو الأصل ويمكن إضافة أي تخصص غير موجود

مجال نشاط المؤسسة:					
<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> فني علمي				
في حالة اختيار النشاط الفني، أذكر التخصص:					
<input type="checkbox"/> الطب	<input type="checkbox"/> الكيمياء	<input type="checkbox"/> اتصالات	<input type="checkbox"/> الكهرباء	<input type="checkbox"/> الزراعة	<input type="checkbox"/> الأحياء
<input type="checkbox"/> بيئة	<input type="checkbox"/> مقاولات الإنشاءات	<input type="checkbox"/> هندسة بترول	<input type="checkbox"/> كمبيوتر	<input type="checkbox"/> نقل	<input type="checkbox"/> أمن وسلامة
<input type="checkbox"/> إذاعة وتليفزيون	<input type="checkbox"/> هندسة	<input type="checkbox"/> إلكترونيات	<input type="checkbox"/> استشارات	<input type="checkbox"/> أخرى	

خبرات المستشارين المدربين:

مستشار	مدرب
عدد المتفرغين	يرجى إرفاق السير الذاتية لجميع المستشارين والمحاضرين لدى المكتب.
عدد غير المتفرغين	يقصد بالشخص الذي يقوم بالاستشارات فقط.

رأس المال:

أذكر رأس مال المؤسسة: ()

الإدارة

في حالة وجود مجلس إدارة، يرجى ذكر أسمائهم:

م	الاسم	الجنسية	م	الاسم	الجنسية
١			٦		
٢			٧		
٣			٨		
٤			٩		
٥			١٠		

اذكر اسم المدير العام وجنسيته:

اذكر عدد أفرع المؤسسة: ☐ داخل القطر ☐ خارج القطر

في حالة اختيار النشاط الإداري، أذكر التخصص:

<input type="checkbox"/> إدارة حكومية	<input type="checkbox"/> توصيف وظائف	<input type="checkbox"/> لغات وترجمة	<input type="checkbox"/> برمجة وتحليل نظم
<input type="checkbox"/> تخزين	<input type="checkbox"/> علاقات عامة	<input type="checkbox"/> بنوك	<input type="checkbox"/> تأمين
<input type="checkbox"/> إدارة طيران	<input type="checkbox"/> السياحة والفندقة	<input type="checkbox"/> أخرى	

في المربعات التالية أذكر مجالات نشاطات مؤسستكم مع توزيع النسب المئوية قرين كل منهم

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فني علمي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

☐

أذكر عدد الموظفين العاملين في المؤسسة (من غير المديرين والمستشارين) مع بيان تخصصاتهم

مكان عقد البرامج التدريبية:	
<input type="checkbox"/> خارج المؤسسة أو المكتب	<input type="checkbox"/> داخل المؤسسة أو المكتب

أذكر بشيء من التفصيل حجم الإمكانيات المتوفرة لديكم المخصصة للتدريب:

قاعات التدريب: ☐ عددها ☐ مساحتها ☐

مختبرات:

المساعدات التدريبية:

خبرات المؤسسة

عدد البرامج التدريبية التي قامت بها المؤسسة ونسبة المنفذ منها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عدد الاستشارات التي قدمتها المؤسسة ونسبة المنفذ منها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عدد المؤسسات العالمية التي يتعامل معها المكتب أو المؤسسة	<input type="checkbox"/>	
عدد الذين تم تدريبهم من قبل المؤسسة أو المكتب	<input type="checkbox"/>	

المؤسسات التي سبق لمؤسستكم العمل معها:	<input type="checkbox"/>	داخل القطر:
	<input type="checkbox"/>	خارج القطر:

ملاحظة:

يرفق بيان تفصيلي بأسماء البرامج والجهات التي استفادت من كل منها.
مدة كل برنامج وبيان هل هذه البرامج عامة أو خاصة لتلك الجهات.

تصميم المناهج التدريبية

أولاً : تقديم .. وتقييم

ينشغل معظم العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية ، ويقضون غالبية أوقاتهم في تقييم المناهج أو البرامج التدريبية المناسبة، إن التصميم الجيد الواقعي للمنهج التدريبي يعد الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تدريبي ، ولعل الفشل في إيجاد التصميم المناسب ، أو التسرع في الإنتهاء منه قد يكون السبب الرئيسي وراء عدم رضا المسؤولين عن العائد المحقق من وراء النشاط التدريبي .

إن الجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم يعد في حد ذاته إستثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي والمعنوي. وذلك من خلال ما يتضمنه هذا التصميم من توابك محتويات البرنامج التدريبي للإحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها

ولعل الملاحظ لتجارب المؤسسات العربية عامة والمصرية خاصة قد يلحظ حجم الإنفاق الذي تخصصه كبرى هذه المؤسسات على عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية . هذا الإنفاق الذي تعجز معظم هذه المؤسسات عن إيضاح العائد من ورائه أو حتي السبب من إنفاقه . ونستعرض فيما يلي بعض الظواهر التي ترجع إلي غياب منهجية التصميم العلمي لمناهج التدريب ، ونوجزها فيما يلي :

١ - لجوء المؤسسات العربية إلي المعاهد التدريبية المتخصصة من القطاعين الحكومي والخاص ، وطلب تقديم خدمة تدريبية في شكل عدد من الندوات أو البرامج والإكتفاء بتحديد المحتويات الرئيسية للندوة ، والتي عادة ما تأخذ شكل مسميات عامة أو عناوين لفصول من أحد الكتب التي لها نفس إسم الندوة . الأمر الذي يترتب عليه تقديم خدمة تدريبية عامة لا تخاطب الإحتياج التدريبي الخاص ، فضلاً عن الهدر المادي والنفسي في الموارد والإمكانات نظراً لما يسببه هذا النوع من الندوات من الإحساس بعدم جدوي التدريب .

٢ - إن التصميم الجيد للمنهج التدريبي يقتضي بالضرورة معرفة نوعية المشاركين ومستوياتهم المهارية ومسمياتهم الوظيفية ، ودرجة تقارب أو تباعد مستوياتهم الإدارية، وطبيعة الدورات التي سبق لهم حضورها من قبل ، وكذلك عدد المشاركين بالنشاط التدريبي، تلك المعلومات لا غنى عنها لتصميم منهج تدريبي مناسب .

إن توفر هذه المعلومات في حد ذاته لا يكفي وإنما العبرة بوصول هذه المعلومات إلى القائمين على العملية التدريبية نظراً لعلاقتها المباشرة بمحتوي المادة التدريبية ، طبيعة الوسائل التعليمية المستخدمة ، الأساليب التدريبية المطبقة . وقد تغفل بعض المؤسسات عن الإهتمام بهذه العناصر مما ينعكس على مردود التدريب نظراً لقصور عملية التصميم وعجزها عن تلبية إحتياجات المتدربين .

٣ - لجوء بعض المؤسسات إلى إنشاء مراكز تدريبية متخصصة ، إما من قبيل التقليد، أو بدعوي الترشيح ، أو كليهما . إن إنشاء هذه المراكز يتطلب شغلها بالخبراء الممارسين للعملية التدريبية أو المتهنئين لهنة تنمية الموارد البشرية « وهم بالتأكيد قلة في عالمنا العربي » إن ندرة هذه العناصر قد يدفع المؤسسات إلى اللجوء إلى الخبرات الأجنبية ، كما يلاحظ في كبرى المؤسسات العربية كمؤسسات النفط ، المؤسسات المالية ، الطيران ، البنوك ، وعادة ما يلجأ الخبراء الأجانب إلى ما في حوزتهم من مواد تدريبية سبق لهم إستخدامها وتجربتها لعدة مرات في بلادهم ويجدون من الطبيعي إعادة إستخدامها مرة ثانية دون الأخذ في الإعتبار الأبعاد والقيود الثقافية والإجتماعية للبلاد التي يعملون بها . وفي مثل هذه الحالات تتحول المادة التدريبية في أيدي الخبراء إلى هدف بدلاً من كونها وسيلة لتحقيق تنمية معارف ومهارات المشاركين ، وعندئذ يتم تمييز تصميم المنهج التدريبي ليشمل المواد التدريبية والموضوعات التي يفضل (الخبير) طرحها بغض النظر عن إحتياج المتدربين لها .

٤ - قد يبرع المدربون في أو يفضلون تدريب مادة تدريبية معينة يشعرون أثناء قيامهم بتدريبها بإهتمام المتدربين وسعادتهم الأمر الذي يدفعهم إلى تدريبها بكل برنامج تدريبي بغض النظر عن الموضوع أو التصميم المطلوب بدعوي أن هذه المادة

تحدث (فرقة) في البرنامج ، بمعنى أنها تتسبب في نجاحه وذلك لصالح الأمجاد الشخصية للمدرب وعلى حساب المهارات الشخصية للمتدرب .

٥ - مقاومة (نجوم التدريب) لوضع أية قيود إضافية تقلل من مجالات تميزه وتفوقه بدعوى أن التصميم الحديدي للمناهج التدريبية يحد من فعالية التدريب . والسبب الحقيقي وراء هذه المقاومة ينبع أساساً من إحساسه بأن هذا التصميم يسلبه قدراً هائلاً من مجالات تميزه . لذا فإن إشتراك هؤلاء المدربين في عملية التصميم قد يحرف عملية التصميم إلى الموضوعات أو المجالات التي يفضلون التدريب عليها .

٦ - الصراع الدائم بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة التدريبية (إدارة تدريب ، إدارة تخطيط القوى العاملة ، مركز التدريب) وبين المستفيدين من الخدمة التدريبية . ففي حين يحرص المسؤولون عن التدريب على تنفيذ خطتهم في مواعيدها ، يصر المستفيدون على تحقيق أعلى فائدة ممكنة من وراء التدريب وهو ما يتطلب جهداً إضافياً من جانب إدارة التدريب .

٧ - عدم إشتراك المدربين أو إدارات التدريب في عملية التصميم ، وتركها بالكامل للجهة القائمة على التنفيذ فرداً كان أو مؤسسة .

وبطبيعة الحال ، فإن هذه المظاهر ترجع بالدرجة الأولى إلى عدم وجود الإحساس الكافي بحيوية تصميم المناهج التدريبية وغياب الإدراك الحقيقي لمدي أهميتها وخطورتها كمعيار لفعالية أي جهد تدريبي يرحي له النجاح .

ولقد كان لهذه الظواهر آثار عديدة انعكست بصورة مباشرة في السنوات الأخيرة على شكل وطبيعة الأنشطة التدريبية إلى الحد الذي دفع بعض المؤسسات إلى الإحجام عن النشاط التدريبي حيث يردد بعض المسؤولين علناً عدم إيمانه بالتدريب . وأذكر هنا أن رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات الصناعية بمصر قد أوقف نهائياً عقب توليه منصبه أية أنشطة تدريبية إحساساً منه بعدم فائدتها . كما أذكر قيام إحدى الشركات العربية الهامة بتدريب ما يزيد عن ألفي موظف خلال عام واحد ، وجاءت نتيجة التدريب سلبية مما دفعها إلى تجميد نشاط التدريب بالكامل بها . وأود هنا أن أشير كذلك إلى الاتجاه السائد الآن في المؤسسات العربية إلى عدم إرسال مرشحيها لحضور ندوات تنمية إدارية تعقدتها المؤسسات المتخصصة

والتركيز على الندوات التي تعقد محلياً بنفس الجهة تأكيداً على ضرورة مراعاة ظروف وقواعد العمل بالجهة والبعد عن العموميات التي تركز عليها الجهات المتخصصة في ندواتها . ومن ناحية أخرى فلقد ظهر الاتجاه لبعض المؤسسات إلى إستقطاب الكوادر المؤهلة في مجال التدريب وتكليفه بالقيام بالتدريب بالجهة بعد تعيينه خبيراً للتدريب بها حيث أن هذه الصيغة أكثر ملائمة لها مادياً وعملياً . إن المتابع للإعلانات عن الوظائف من مؤسسات عربية كبرى يشهد مسمى وظيفي حديث لم يكن له وجود من خمس سنوات مضت ، وهي وظيفة « خبير تدريب أو خبير تدريب مصرفي ، أو خبير تنمية إدارية ، أو مصمم برامج تدريبية » . إن هذه المسميات كانت بعيدة عن إهتمام الإدارة العربية لفترة طويلة . وأصبحت الآن تشغل بال متخذي القرارات بكبرى المؤسسات العربية .

ويمكن إيجاز مبررات ظهور هذه الاتجاهات فيما يلي :

- ١ - الحاجة إلى ترشييد الإنفاق في مجال التدريب .
- ٢ - ظهور الأساليب العلمية وإستخدام الحاسب الآلي في تحديد الإحتياجات التدريبية .
- ٣ - ظهور المراكز التدريبية المتخصصة .
- ٤ - عدم جدوي التدريب العام أو ما يمكن أن يطلق عليه التدريب المَعْلَب .
- ٥ - تزايد النزاعات الوطنية بالدول العربية (الكويت ، السعودية ، الظبينة ، التلييب..... إلخ .) والحاجة إلى تدريب فعال للمواطنين يسرع بإحلالهم محل العمالة الوافدة .
- ٦ - تحول بعض المؤسسات العاملة في مجال التدريب إلى الكسب التجاري وتقادم المواد التدريبية التي تقدمها وتقادم خبرات خبراءها .
- ٧ - إنسحاب المعاهد التدريبية الرائدة من قيامها بدورها الرئيسي في عملية التدريب والإنشغال بأدوار أخرى وتفرغ هذه المعاهد من الخبرات الخاصة بها لإنشغالهم « بالتدريب الفردي » نظراً لعدم إستجابة النظم الإدارية الموجودة بهذه المؤسسات لأفكار وطموحات الخبراء العاملين بها . إن الناظر للمؤسسات التدريبية الخاصة

العامة بجمهورية مصر العربية يدرك بسهولة حقيقة أن أصحاب هذه المؤسسات أو مؤسسيها هم بالفعل خريجي المعاهد التدريبية الحكومية التي كانت رائدة في الستينيات .

رأينا بهذه المقدمة (الطويلة) أن نفسح المجال لتصوير أفضل لمدي أهمية وحيوية تصميم المناهج التدريبية حتي أنها أصبحت السبب والوسيلة وراء أي جهد تدريبي ناجح .

ثانياً : آليس في بلاد العجائب .. عفواً .. النماذج :

قال لويس كارول Lewis caroll في قصته الشهيرة « آليس في بلاد العجائب »
1865م (إذا لم تعرف أين تذهب ، فإن أي طريق سيأخذك إلي هناك ..) If you don't know
where you are going, any road will take you there ..

إن العملية التدريبية تعتمد أساساً علي الهدف الذي قامت من أجله وغياب هذا الهدف يلغي الجدوي الأساسية من وراء التدريب ، ويرخص المبرر من وجودها . فإذا لم تعرف ماذا تريد من وراء التدريب فسوف تحقق بالتأكيد ما لا تريد . وعندئذ تشكو كالرياح الذي يبحر بلا هدف ويشكو دائماً أن الرياح تأتي معاكسة لخط سيره . إن تحديد الهدف ، أو السير يحتاج إلي أدوات توضيحية تساعد علي التصور والتفكير المنطقي . فجميعنا يذكر الدور الذي لعبته النماذج أو الموديلات الصغيرة (للعب كالطائرات والسيارات والعرائس وأثاث المنازل) في حياتنا خلال فترة الطفولة ، وكم تمكنا من خلال هذه النماذج من تخيل الواقع والربط بين أجزائه . إن بناء نموذج لعملية التعليم ولتصميم المنهج التدريبي سوف نسهم بالتأكيد في تحقيق الأهداف التدريبية التي نسعي إليها . لذا سوف نستعرض معاً بعض نماذج تصميم المناهج التدريبية .

إن أي نظام أو نموذج يوضع لتصميم المنهج التدريبي يحتوي علي عناصر فرعية متفاعلة بين بعضها البعض . فالبرنامج التدريبي علي سبيل المثال يحتوي علي العناصر المتداخلة التالية :

* المدربون .

* الأهداف .

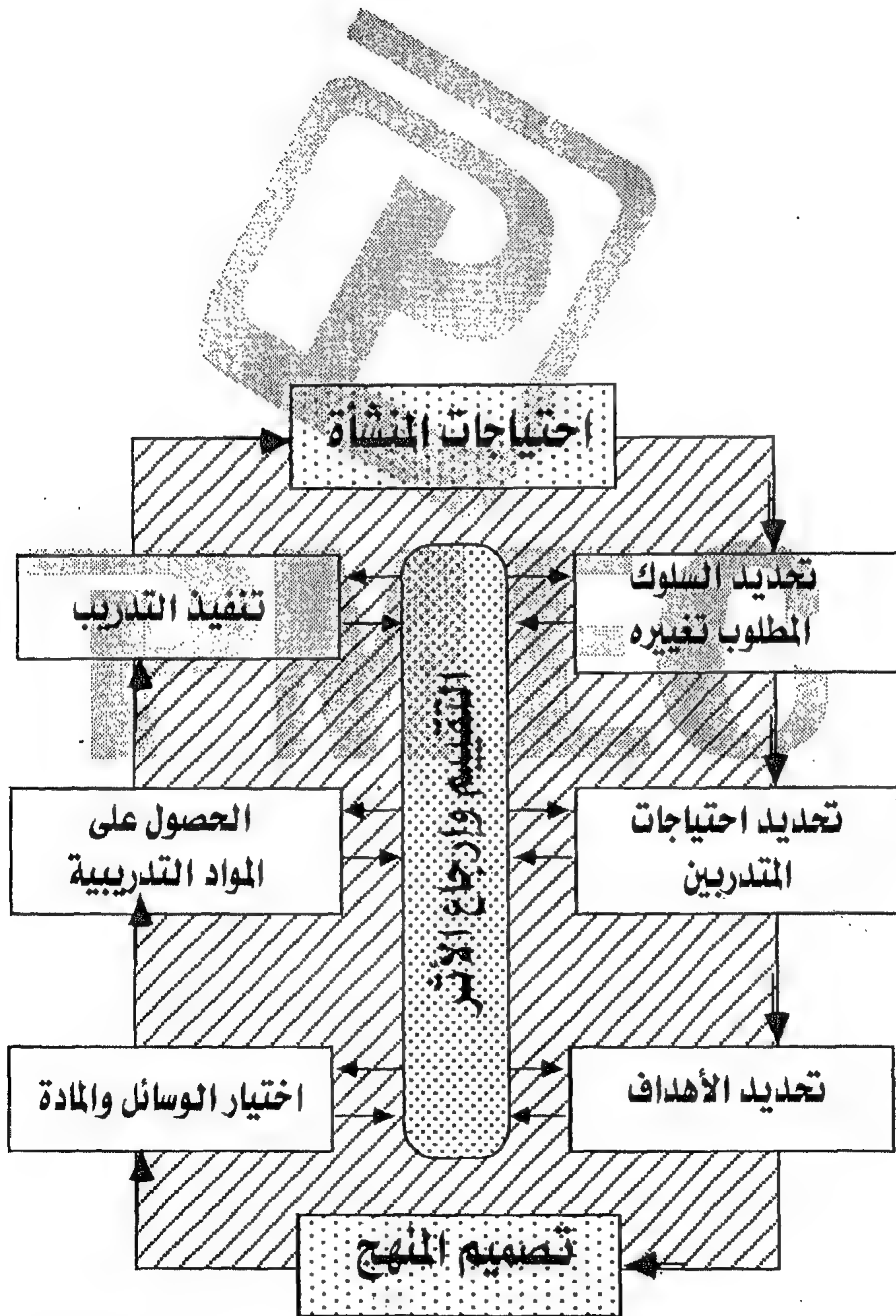
- * المواد التدريبية .
- * المساعدات التدريبية .
- * المسؤولون عن التدريب .
- * المحتوى العلمي .
- * أسلوب التدريب .
- * التسهيلات المادية .

وللتعامل مع هذه العناصر يحدّر وضع نموذج Model أو نظام متكامل System
يضمن بفعالية النشاط التدريبي . وفيما يلي نستعرض نموذجاً من نماذج تصميم
المنهج التدريبي : نموذج الأحداث الحرجة (CEM) The Critical Event Model

نموذج الأحداث الحرجة CEM

يركّز نموذج الأحداث الحرجة الذي قدمه (نادر) علي مجموعة من الخطوات التي
يجب علي المصمم للمنهج التدريبي إتباعها بإعتبارها مجموعة من الأحداث الحرجة
عندما يكون بصدد تصميم أي منهج تدريبي .

مؤكداً علي عملية إرجاع الأثر المستمر بإعتبارها حجر الأساس في نجاح عملية
التصميم سواء في مرحلة جميع المعلومات أو مرحلة التحليل بكل خطوة من
خطوات النموذج الموضحة بالشكل التالي:



تحليل إحتياجات المنشأة

إن الخطوة المبدئية في هذا النموذج تستدعي من المصمم تحديد ما إذا كان البرنامج المزمع تنفيذه سوف يتواءم مع الإحتياجات المحددة سلفاً لتنمية وتطوير العمل بالمنشأة سواء عن طريق حل مشكلة قائمة أو إيجاد فرص إمكانات عمل جديدة . ولعل من سوء الطالع أن بعض البرامج التدريبية جاء تصميمها معقداً للمشكلات الإدارية أكثر من كونها أداة لتطوير العمل بالمنشأة . وقد يرجع ذلك في الأساس أن هذه البرامج عند تصميمها قد أخذت في الإعتبار المظاهر السلبية السائدة في العمل ولم يستند التصميم علي المشكلات الفعلية .

ومثال ذلك قيام إحدي المنشآت الرائدة في مجال إنتاج المعدات الصغيرة بتدريب العاملين ومندوبي البيع بالوكالات التابعة لها علي مهارات التعامل مع الجمهور والعناية بالعملاء إعتقاداً منها أن عدم كفاءة مندوبي البيع وراء إخفاض رقم المبيعات علي مدي الفترة السابقة كما أن إخفاض كفاءة المندوبين بالوكالات الموزعة لمنتجاتها كان وراء عدم إقبال الناس علي شراء هذه المنتجات إلا أن تدريب هذه المجموعات لم يترتب عليه تحسناً واضحاً في رقم المبيعات حيث أن المشكلة الأساسية كانت تكمن في نظام الخوافز المطبق والخاص بالمندوبين

ومثال آخر من قطاع الصناعة ، عندما تبنت إحدي الشركات العاملة في إنتاج المعدات الدقيقة لمجال الإتصالات السلكية واللاسلكية زيادة عدد الوحدات المعينة من الورش الإنتاجية بصورة لم يسبق لها مثيل . الأمر الذي إنزعجت له الإدارة حيث أنه يحدث إرتباكاً واضحاً في التزامات الشركة أمام عملائها ويؤثر علي خطط الإنتاج الموضوعية ، لذا بدأت الشركة بدراسة الأمر وتبين للمسؤولين ضرورة زيادة تدريب العاملين علي العمل وزيادة إدراكهم بمعدلات ومعايير الرقابة علي الجودة . إلا أن المشكلة الأساسية لم تكن تكمن في إخفاض إنتاجية العامل أو عدم حرصه علي زيادة الإنتاج . بل إن المشكلة لم يكن لها علاقة أساساً بقصور في المهارات أو بالإختصار إلي الرغبة في العمل ، وإنما كانت ترجع أساساً إلي التغير الذي طرأ علي فترات الراحة (من قبيل تحفيز العاملين) وحرصاً علي زيادة الإنتاج ، حيث كانت إدارة

الشركة قد قررت منذ فترة إدخال نظام الفترتين في العمل من الثامنة حتى الثانية عشر ظهراً ، ومن الثانية عشرة والنصف حتى الرابعة .

ونتيجة لذلك بدأ العمال في إحضار وجباتهم الغذائية معهم ، وترتب علي ذلك أن بقايا الأكل وبعض زيوت وشحوم الطعام التي تعلق بأصابع العاملين علي أثر تناولهم الوجبات الغذائية كانت تمثل (عند ملامستها للأسلاك الرفعية والدوائر الكهربائية للسنترالات) طبقة عازلة تحول دون إستكمال الدائرة الكهربائية ، مما يزيد من حجم الوحدات الإنتاجية المعيبة عند فحصها بإدارة مراقبة الجودة . أن مثل هذه الأمثلة يوضح إلي أي مدى يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي مناسباً للاحتياجات التدريبية الفعلية ، ومرتبطة بالمشكلة محل البحث وليس فقط بالظاهرة المحيطة بها .

وعلي هذا فإن (مُصمم المنهج التدريبي) يجب أن يتعرف علي طبيعة العلاقة بين تطوير وتنمية (المعارف ، المهارات ، الاتجاهات) وبين المشكلة محل الدراسة حيث أن هناك العديد من المشكلات التدريبية التي قد لا يؤدي معها التدريب ، ومن هذه المشكلات:

- ١ - تداخل وتضارب الصلاحيات والمسؤوليات .
- ٢ - عدم وضوح مستويات الأداء .
- ٣ - عدم وضوح أساليب تقييم الأداء .
- ٤ - الفلسفة الإدارية السائدة .
- ٥ - التنظيم الداخلي للعمل ومدى سلامة تدفقه .
- ٦ - الظروف الطبيعية المحيطة بالعمل .
- ٧ - اللوائح والإجراءات المطبقة ومدى ملائمتها .
- ٨ - مدى ملائمة الهيكل التنظيمي السائد .
- ٩ - جماعة العمل وروح الفريق ومدى فعالية ديناميكيات العمل الجماعي .
- ١٠ - الأدوات المساعدة للأداء .

تحليل سلوكيات الوظيفة

يتطلب التصميم الفعال للمنهج التدريبي (بالإضافة إلى إحتياجات المنشأة) تحليل سلوكيات الوظيفة . ويقصد بها الجوانب الحاكمة للأداء في الوظيفة مثل تحليل الوظيفة . تحليل المهمة . تحليل الموقع الوظيفي . تحليل المهارات والمعارف اللازمة . إن هذا التحليل يمثل ضرورة حيوية لعملية التصميم نظراً لعدم وجود تقنين أو تنميط للوظائف يمكن الإعتماد عليه كمرجع عند تصميم البرنامج ، وفي هذا المجال يوجد العديد من الأساليب والأدوات التي نختار منها ما يلي :

أ - تحليل المهمة بالملاحظة :

حيث يتم ملاحظة القائم أو القائمين بالمهمة أو العمل أثناء أدائهم الوظائف الموكلة إليهم ، ومحاولة الربط بين الجهود التي يبذلونها والإجازات التي يتم تحقيقها علي أن تتم الملاحظة في ظروف العمل العادية. وبعدئذ يتم تجميع بيانات الملاحظة ويتم تحليلها للتعرف علي طبيعة المهارات السيكلوجية والحركية اللازمة للأداء، وكذلك طبيعة الخلفية المعرفية والإجتهادات الضرورية للأداء الفعال.

ب - تحليل المهمة بالمحاكاة :

حيث يتم القيام بتمثيل أو محاكاة واقع العمل لوظيفة معينة من خلال إختيار فرد أو مجموعة من العاملين المهرة في أداء عمل معين ، ويطلب منهم أداء هذا العمل تحت ظروف العمل الطبيعية ، وفي ضوء معدلات الأداء المتعارف عليها . ويتم بعد ذلك تجميع البيانات المتعلقة بالوظيفة أو المهمة ، ويتم كذلك تحليلها مع سماع ملاحظات ومدخلات القائم بالعمل بإفتراض أن القائم بالوظيفة أفضل من يدرك مجالات تحسينها . وفي ضوء هذا التحليل يقوم (المصمم) بتحديد طبيعة المهارات والمعارف والإجتهادات اللازمة لأداء هذا العمل.

ج - تحليل المهمة بالمحتوي :

وفي هذه الطريقة يتم الإعتماد على الأداة التنظيمية والفنية وأدلة العمل المختلفة التي يرد بها تحليلاً لخطوات وأسلوب أداء وعمل المهمة الوظيفية . ومن خلال هذا التحليل يمكن للمصمم التوصل إلي (خريطة المهارات ، المعارف ، الإجهادات) المرتبطة بالوظيفة أو المهمة محل الدراسة . وبطبيعة الحال قد يقتضي الأمر تحليلاً مفصلاً دقيقاً للمكونات الفرعية لخطوات العمل أو مراحل التشغيل التي يستلزمها أداء المهمة أو الوظيفة . وذلك بهدف تحديد طبيعة الأعمال التي يلزم على القائم بالعمل أدائها . وكذلك النتائج المترتبة على قيامه بهذه الأعمال .

د - تحليل المهمة بالمقابلة :

أن تحليل المهمة بإجراء المقابلات مع القائمين بالعمل يُعد الأداة أو العامل المشترك الذي غالباً ما يستخدم إلي جانب الأساليب الأخرى السابق الإشارة إليها . وذلك حرصاً على التعرف على مجموعة من المشاعر والأحاسيس الشخصية للقائم بالعمل بالإضافة إلي المعلومات التي يمكن أن توفرها الأساليب الأخرى . فضلاً عن أن المقابلة تساعد على إستكشاف بعض الجوانب بالعمل كنتيجة طبيعية لخبرته الزائدة فيها أو لتكرارية العمل الذي يؤديه أو لعدم إحساسه بأهميتها كمجال للتدريب بإعتبار أنه يسيطر عليها تماماً . وعادة ما يستخدم أسلوب المقابلة كأداة تدقيق ومراجعة للبيانات التي تم جمعها من الأدوات والأساليب السابقة .

إن إستخدام الأساليب المختلفة لتحليل المهمة أو الوظيفة بغض النظر عن طبيعة الطريقة المتبعة في كل منها ، قد يستهدف التعرف على طبيعة الأعمال التي يؤديها القائم بالعمل والنتائج المترتبة على هذه الأعمال ، كما قد يستهدف التوصل إلي حصر متكامل للعناصر والأجزاء الفرعية في أداء الوظيفة ، وتبين المهارات والمعارف والإجهادات التي تشترك فيها أكثر من وظيفة ، وبطبيعة الحال يختلف الهدف من وراء إستخدام هذه الأساليب باختلاف منهج وطريقة عمل

وفلسفة الإدارة من ناحية والقائم علي عملية تصميم المنهج التدريبي من ناحية أخرى .

الخطوة الثالثة: التعرف على إحتياجات المتدرب (المتعلم)

إن الخطوة التالية التي يجب علي المصمم أن يقوم بها هي تجميع بيانات عن المتدربين أنفسهم ، عادة ما يشمل هذه البيانات العناصر التالية :

- * العدد المتوقع للمتدربين .
- * موقع أو مواقع عمل المتدربين .
- * الخلفية العملية والتعليمية والخبرة الوظيفية . البرامج التدريبية التي حصل عليها المتدربين من قبل .
- * سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية ذات العلاقة .
- * متطلبات أداء العمل في مقابلة المستوى المهاري الحالي للمتدرب .
- * لغة المتدربين والمستوي الثقافي لهم وطبيعة القيم التي تحكم علاقاتهم الإنسانية والوظيفية .
- * أساليب تحفيز المتدربين .
- * الصفات السلوكية والجسمانية للمتدربين .
- * الإهتمامات الخاصة أو التجهيزات التي قد يتبناها بعض المتدربين .

من خلال تحليل هذه البيانات يمكن (للمصمم) أن يحدد طبيعة إحتياجات المتدربين وإهتماماتهم من وراء حضور البرنامج التدريبي . كما يتمكن كذلك من تصنيف ما يتم عرضه من مواد تدريبية ويميز بين الأجزاء التي يلزم معرفتها ، والأجزاء التي يجب معرفتها وتلك التي يفضل معرفتها . وذلك في علاقاتها بالتحليل الذي يتوصل إليه المصمم لطبيعة المهارات والمعارف والإتجاهات المطلوب التركيز عليها في البرنامج التدريبي .

الخطوة الرابعة : تحديد أهداف البرنامج التدريبي

وفي هذه الخطوة يقوم المصمم بتحديد الأهداف الكلية والجزئية للبرنامج التدريبي بحيث تعكس (إحتياجات المنشأة ، سلوكيات الوظيفة أو المهمة ، إحتياجات المتدرب) . وفي هذه الخطوة يجب التمييز بين نوعين من الأهداف :

أ - الأهداف العامة للبرنامج :

وتركز علي الغايات الأساسية التي يسعى البرنامج لتحقيقها كما يود أن يتعرف عليها متخذي القرارات بالمشأة بهدف التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الأفراد .

ب - الأهداف التفصيلية :

وعادة ما تتضمن ثلاثة أقسام (أجزاء) رئيسية :

(١) المهام .

(٢) الظروف التي يتم فيها العمل .

(٣) معايير الأداء المطلوب تحقيقها .

الخطوة الخامسة : بناء المنهج

بعد تحديد المنهج التدريبي يبادر المصمم ببناء المنهج التدريبي اللازم لتحقيق الأهداف التدريبية التي تحقق أهداف المنشأة وأهداف المتدربين ، وفي هذا المجال قد يلجأ المصمم إلي أساليب عديدة ، نذكر منها ما يلي :

أ - الترتيب السيكلوجي :

وفي هذه الطريقة يقوم مصمم البرنامج بترتيب الموضوعات حسب درجة سهولتها وسرعة تعلمها ، ومثال ذلك :

* الانتقال من المعلومات والمعارف البديهية إلي المعارف الجديدة .

* الانتقال من المهارات البسيطة إلي المعقدة .

* الانتقال من الأشياء المعروفة إلي المجهولة .

* الإنتقال من المعارف التطبيقية إلى المفاهيم التجريدية .

* الإنتقال من التمارين العملية إلى المفاهيم النظرية .

* الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي .

ب - الترتيب حسب أداء الوظيفة :

حيث يتم ترتيب المنهج حسب تسلسل العمل في الواقع الفعلي الذي يتم فيه أداء المهام أو الوظائف التي يقوم بها المتدربين

ج - الترتيب المنطقي :

حيث يتم ترتيب المنهج حسب تسلسله المنطقي في العرض والتقديم .

د - الترتيب حسب المشكلات المطلوب التركيز عليها :

وذلك بالإنتقال من القضايا والمهارات الفرعية في حل وتحليل المشكلات إلى المبادئ والعموميات الخاصة بإتخاذ القرارات ، وعادة ما يستخدم هذا المدخل في التدريب السلوكي ، العلاقات الإنسانية ، التدريب الإداري .

الخطوة السادسة : إختيار الأساليب والمواد التدريبية

وعند إختيار الطرق المستخدمة في التدريب (الأساليب التدريبية) أو المواد التدريبية المناسبة ، يحدّر علي المصمم مراعاة عدد من العوامل التي نوجزها فيما يلي:

١ - التوازن بين الأهداف التدريبية وإحتياجات المتدرب .

٢ - طبيعة محتوى المنهج التدريبي .

٣ - المدربون ومهاراتهم في التقديم والعرض .

٤ - المدربون وخلفياتهم الوظيفية والتعليمية .

٥ - التسهيلات اللازمة وتصميم القاعة التدريبية .

٦ - الوقت المخصص للمادة التدريبية .

٧ - تكاليف المواد التدريبية .

إن إختيار الأساليب والمواد التدريبية التي سيتم تطبيقها في البرنامج التدريبي في حقيقة الأمر تُعد الإختبار الحقيقي الأول لمهارة تصميم المنهج التدريبي أو بمعنى آخر تُعد أول ترجمة عملية للأنشطة التي يقوم بها المصمم ، ومدى فعاليتها ، لذلك فإن كثير من مشكلات التدريب قد تكمن في هذا الجزء نظراً لفشل القائمين علي التدريب في إختيار الأساليب والمواد التدريبية المناسبة .

الخطوة السابعة : الحصول على الإمكانيات التدريبية

إن تحديد وإختيار الأساليب والمواد التدريبية (كما في الخطوة السادسة) يجب أن يعقبه الحصول علي الإمكانيات التدريبية اللازمة لتنفيذ البرنامج وهي:

* هيئة التدريب .

* المساعدات التدريبية .

* الوسائل السمعية والبصرية .

* التسهيلات التدريبية .

* الميزانيات اللازمة للإنفاق علي التدريب .

وقد يواجه المصمم في هذه المرحلة بعدد من المشكلات التي قد يترتب عليها تأخير تنفيذ البرنامج التدريبي أو إعادة النظر في محتوياته كنتيجة طبيعية لعدم توفر الإمكانيات التدريبية المناسبة للبرنامج .

ومثال هذه المشكلات :

١ - عدم توفر هيئة التدريب المناسبة لعقد هذا البرنامج ، أو عدم تفرغها وقت إنعقاد البرنامج .

٢ - عدم إقتناع هيئة التدريب (من الخارج) بالأساليب والوسائل التدريبية التي حددها مصمم البرنامج .

٣ - عدم كفاءة المساعدات التدريبية المتوفرة والحاجة إلى صيانتها قبل إنعقاد البرنامج .

٤ - عدم وضوح الوسائل السمعية والبصرية المستخدمة في العرض :

* عدم وضوح الشفافات التعليمية .

* كثافة وإزدحام الشفافات بالمعلومات .

* صعوبة قراءة المادة المقدمة على الشفافات

* عرض أفلام تدريبية باللغة الإنجليزية يصعب على المتدربين متابعتها .

* طول مدة عرض الأفلام التدريبية مما يدفع المتدربين إلى الملل والنعاس أثناء عرضها .

* صعوبة إظلام قاعة التدريب أثناء عرض أفلام تدريبية على التليفزيون أو الأفلام السينمائية .

٥ - عدم توفر قاعات تدريبية صغيرة لزوم التمارين الخاصة بالعمل الجماعي.

٦ - عدم وفرة فريق من المتدربين لمتابعة وملاحظة العمل الجماعي بالجماعات الصغيرة.

٧ - عدم كفاءة هيئة التدريب في استخدام الأساليب والمساعدات التدريبية الحديثة والإصرار على استخدام (السبورة) في العرض .

٨ - عدم الكفاءة في تصميم قاعة التدريب وعدم ملاءمتها للعملية التدريبية (عدم كفاية الإضاءة بها - قربها من أماكن الحركة بما يحدث التششت والضوضاء - عدم اختيار الألوان المناسبة لحوائط القاعة والأثاث الموجود بها).

٩ - عدم توزيع المواد التدريبية على المتدربين بما يوزع اهتمامهم بين ما يعرضه المدرب وبين رغبتهم في التسجيل .

الخطوة الثامنة: تنفيذ التدريب

وتستمر مهمة مُصمم المنهج التدريبي كذلك في عملية تنفيذ البرنامج ، وذلك بهدف التأكد من أن التنفيذ جاء مطابقاً لما تم وضعه ومُلبياً للاحتياجات التي عُقد البرنامج من أجلها بما يساعده على تطوير تصميم البرامج.

كيف تُقيم مُدرباً ؟

١ - الانطباع الأول	واثق بنفسه، مهندم، حركي.
٢ - الشكل العام	طبيعي، انبساطي، يسيطر على انفعالاته
٣ - الثقة بالنفس	سلوكك إيجابي متوازن يعكس القدرة والافتدار على تقديم موضوع التدريب محل الطرح
٤ - أهدافه	الوضوح، خلق جو ودي مريح، طرح علم مقنن
٥ - الإلمام بالموضوع	عرض ملتزم بمحتويات الموضوع دون مظهرية أو تعالي
٦ - خطة الدرس	معدة سلفاً، مناسبة مع الوقت المخصص للموضوع
٧ - الحماس	مؤمن بما يقدمه، محفز ذاتياً
٨ - مستوى الصوت	واضح، ليس به صيغة الإجبار، تتعدل نبرة الصوت من فترة لأخرى
٩ - وضوح اللغة	مستوى مناسب من المصطلحات والكلمات بما يمكن جميع المتدربين من الفهم والاستيعاب
١٠ - تعبيرات الوجه	حيوية
١١ - توجيه النظرات	يشعر بها كل فرد في القاعة عامة وليست (خاصة)

١٢ - السلوك والإشارات	حركات الجسد تتناسب مع ما يعبر عنه ، لا يأتي بحركات تشتت انتباه المتدربين
١٣ - المرح	يختار التوقيت المناسب ، مقبول من المتدربين، استخدام مناسب للمرح
١٤ - التحفيز	يدرك فائدة المادة التدريبية كما يراها المتدرب ، ويوضح له فائدتها له
١٥ - توجيه الأسئلة	اتصالات في اتجاهين ، إنصات فعال ، استخدام الأسئلة في الموضوع المناسب
١٦ - المساعدات التدريبية	بما يتناسب مع الموضوع ، جديدة ، مبتكرة لحواس التعلم
١٧ - السيطرة على القاعة	معاملة المواقف المخرجة والمشكلات بلباقة وحرص
١٨ - المرونة	لا يدع المادة التدريبية تسيطر عليه ، يشعر باحتياجات المتدربين الآنية
١٩ - المعاملة	المساواة في الاهتمام وعدم التركيز على فرد معين
٢٠ - أساليب الاختبار	مرتبطة بالموضوع ، عادلة ودقيقة كأدوات للقياس

CONFIDENCE	هل لديك الثقة فى قدرات مرؤوسيك علي القيام بالأعمال التى تدربهم عليها ؟	الثقة
OBJECTIVES	هل أهداف التدريب واضحة بالنسبة لك ولمرؤوسيك ؟	الأهداف
ANALYSIS	هل قمت بتحليل دقيق لاحتياجات مرؤوسيك التدريبية بما يطور من أدائهم ؟	التحليل
COMPETENCE	هل لديك المهارات اللازمة للتدريب ؟	الكفاءة
HABIT	هل التدريب يمثل عادة أصيلة ترغب باستمرار فى ممارستها ؟	التعود
INFORMATION	هل تتوفر لديك المعلومات الكافية عن مرؤوسيك ؟ وهل تزودهم بمعلومات عن مدى تقدمهم ؟	المعلومات
NEXT	هل خططت لتحقيق الأهداف المستقبلية بهدف تطوير مرؤوسيك ؟	ماذا بعد ؟
GUIDANCE	هل توفر لمرؤوسيك الإرشاد الكافى لتنميتهم وظيفياً ؟	الإرشاد

قائمة إرشادية

لتخطيط وإدارة برامج التدريب والتنمية الإدارية

المرحلة الأولى : التخطيط المبدئي (قبل عقد الندوة بـ ٨ أسابيع)

- ١ - اختيار موضوع الندوة أو البرنامج التدريبي.
- ٢ - تحديد الهدف من عقد الندوة.
- ٣ - تحديد الموضوعات التي سيتم تناولها بكل جلسة تدريبية.
- ٤ - تحديد مستوى ونوع المشاركين بالندوة.
- ٥ - تحديد معايير اختيار المشاركين بالندوة.
- ٦ - التحديد المبدئي للمواعيد والفترة الزمنية اللازمة لانعقاد الندوة.
- ٧ - التحديد المبدئي للمتحدثين بالندوة وخبراء التدريب والاختصاصيين.
- ٨ - التحديد المبدئي للتكاليف التقديرية لتنفيذ الندوة.
- ٩ - تحديد عدد المشاركين بالندوة.
- ١٠ - تحديد المسؤول الإداري والفني عن تنفيذ الندوة.
- ١١ - إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم اختيارهم.
- ١٢ - إعداد خطابات التكليف والاختيار لخبراء التدريب والمتحدثين بالندوة.

المرحلة الثانية : الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة بـ ٦ أسابيع)

- ١٣ - تحديد المسؤول عن تنفيذ البنود الأثنى عشر السابقة.
- ١٤ - تحديد المسؤولين عن تنفيذ التفاصيل الفرعية داخل أنشطة التخطيط المبدئي

- ١٥ - وضع إطار وخطة زمنية لتنفيذ مرحلة التخطيط المبدئي.
- ١٦ - إرسال خطابات الترشيح للمشاركين بالندوة.
- ١٧ - إرسال خطابات الدعوة لخبراء التدريب بالندوة.
- ١٨ - إعداد الترتيبات الأولية اللازمة لقاعة التدريب.
- ١٩ - الإعداد لعقد لقاء يضم مسؤولي وخبراء التدريب بالمنشأة (من خارجها).
- المرحلة الثالثة : الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة بـ ٤ أسابيع)
- ٢٠ - تلقى تأكيدات الترشيح النهائي للمشاركين.
- ٢١ - تلقى موافقة خبراء التدريب على المشاركة بالندوة.
- ٢٢ - توجيه الأطار العام ومنهاج الندوة إلى المشاركين الذين تأكد حضورهم.
- ٢٣ - إعداد قائمة باسماء وبيانات المشاركين بالندوة.
- ٢٤ - مطالبة الخبراء بتقديم المادة العملية وتحديد المساعدات التدريبية المستخدمة.
- المرحلة الرابعة : الترتيبات الأساسية (قبل عقد الندوة بـ ٣ أسابيع)
- ٢٥ - تأكيد الاتفاق النهائي على قاعة التدريب التي تم اختيارها.
- ٢٦ - توجيه الدعوة لبعض الشخصيات العامة لحضور الافتتاح.
- ٢٧ - تقرير الحاجة إلى الأفلام والشرائح التعليمية والمساعدات التدريبية اللازمة.
- ٢٨ - التحديد النهائي لموعدا انعقاد الندوة.
- ٢٩ - تحديد الصورة النهائية للمواد التدريبية وطريقة إخراجها والأعداد اللازمة.
- ٣٠ - إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة.
- ٣١ - تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة.
- ٣٢ - توجيه منهاج الندوة إلى المشاركين وخبراء التدريب بالندوة.

المرحلة الخامسة : ترتيبات عقد الندوة (قبل عقد الندوة بـ ٢ أسبوع)

- ٣٣ - الإتصال بأجهزة الصحافة والإعلام الداخلية والخارجية لتغطية الندوة
- ٣٤ - التعرف على إمكانيات قاعة التدريب التي تم الاتفاق عليها.
- ٣٥ - التعرف على ظروف التهوية، الاضاءة، الخدمات الإدارية، المرافق الصحية.
- ٣٦ - التعرف على ترتيبات النقل والمواصلات اللازمة للمشاركين أو الخبراء.
- ٣٧ - دراسة ظروف إقامة المشاركين والخبراء (بالبرامج المقيمة).
- ٣٨ - ترتيب عملية التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو لتسجيل النشاط.
- ٣٩ - ترتيب الزيارات الميدانية أثناء الندوة وتوجيه خطابات للجهات المعنية.
- ٤٠ - التأكد من استلام كافة المواد التدريبية من خبراء التدريب.

المرحلة السادسة : ترتيبات التنفيذ (أسبوع قبل عقد الندوة)

- ٤١ - إرسال خطابات تأكيد وتذكير للمرشحين ، الخبراء الشخصيات العامة ، الإدارات والجهات المسؤولة عن توفير مساعدات التدريب، القاعة، النقل والمواصلات، الصحافة والإعلام.
- ٤٢ - متابعة تنفيذ المتطلبات اللازمة توافرها في قاعة التدريب.
- ٤٣ - التأكد من صلاحية الأجهزة السمعية والبصرية والأفلام والشرائح المطلوبة.
- ٤٤ - إعداد ملفات الندوة وكافة المطبوعات الخاصة بتنفيذها.
- ٤٥ - التأكد من توفر امكانيات النقل /الإقامة /الزيارات الميدانية.
- ٤٦ - إرسال الإطار والمنهج الرئيسى للندوة إلى المشاركين.
- ٤٧ - اعداد ميزانية تقديرية للندوة تمهيدا لارسالها للجهات المسؤولة.
- ٤٨ - التأكد من توفير استثمارات تسجيل المشاركين بالندوة.
- ٤٩ - التأكد من توفير بطاقات التعارف بالاعداد المطلوبة.

- ٥٠ - التأكد من توفير الاسعافات الأولية اللازمة.
- المرحلة السابعة : بداية العد التنازلي (اليوم الاخير قبل عقد الندوة)
- ٥١ - التأكد من وضع العلامات والاشارات والملصقات الإعلامية الخاصة بالندوة.
- ٥٢ - الإختبار النهائى لترتيب المقاعد بالقاعة بصورة مناسبة.
- ٥٣ - الإختبار النهائى لمستلزمات التدريب : السبورة، لوحة الأوراق، جهاز حامل فوق الرأس، جهاز العرض السينمائى، جهاز الشرائح التعليميةإلخ.
- ٥٤ - الاختيار النهائى لصلاحيه الأفلام المطلوبة للعرض.
- ٥٥ - اختبار توفر امكانيات تناول الشاي وفترات الراحة.
- ٥٦ - اختبار امكانيات النظافة والعناية المستمرة بالقاعة.
- ٥٧ - اختبار توفر مكان مناسب لأعمال السكرتارية الخاصة بالندوة.
- ٥٨ - اختبار قائمة اسماء للمشاركين والبيانات الخاصة بهم وفقا للصورة النهائية.
- ٥٩ - التأكد من توفر الاسعافات الأولية اللازمة.
- ٦٠ - اختبار سلامة التيار الكهربائى والتوصيلات الكهربائية المناسبة.
- ٦١ - التأكد من توفر كافة الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين بالندوة.
- ٦٢ - التأكد من توفر كافة المستلزمات المكتبية اللازمة لأعمال السكرتارية.
- ٦٣ - التأكد من توفر تسهيلات النقل والمواصلات وفقا للمواعيد المطلوبة.
- ٦٤ - التأكد من توفر تسهيلات الإقامة للمشاركين والخبراء.
- ٦٥ - التأكد من توفر سلفة نقدية للصرف منها على النثریات.
- ٦٦ - وضع التصور النهائى للجلسة الافتتاحية للندوة.
- ٦٧ - إعداد الترتيبات الأولية للجلسة الختامية للندوة.
- ٦٨ - إعداد الترتيبات الخاصة باستقبال الشخصيات العامة.

٦٩ - التأكد من إنهاء ترتيبات التصوير (الفوتوغرافي، السينمائي، الفيديو)

٧٠ - عقد إجتماع مع مساعديك تلقى فيه عليهم بالتعليمات النهائية وتحفيزهم.

المرحلة الثامنة : ساعة الصفر " الجلسة الافتتاحية " يوم بداية البرنامج

الإختبار السريع للعناصر الآتية:

٧١ - العلامات والمؤشرات والملصقات.

٧٢ - ترتيب المقاعد، التهوية، الاضاءة.

٧٣ - الاجهزة السمعية والبصرية.

٧٤ - التيار الكهربائي.

٧٥ - لافتات اسماء المشاركين وسلامة توزيعها بالقاعة.

٧٦ - اجراءات التسجيل.

٧٧ - اجراءات الترحيب بالمشاركين والخبراء والشخصيات العامة.

٧٨ - توفر الملفات العلمية بالاعداد المطلوبة.

٧٩ - توفر المرطبات والوجبات الخفيفة في فترات الراحة.

٨٠ - النظافة العامة للقاعة واماكن الراحة وعدم وجود ضوضاء أثناء العمل.

المرحلة التاسعة : بعد الجلسة الافتتاحية (اليوم الاخير)

٨١ - التأكد من سلامة تسجيل اسماء المشاركين وبياناتهم الشخصية.

٨٢ - التأكد من استيفاء كافة بطاقات واستمارات المشاركين.

٨٣ - التأكد من حصول كل مشارك على الملف والأوراق العلمية الخاصة بالندوة.

٨٤ - عقد جلسة مع الخبراء والشخصيات العامة لتبادل ارجاع الاثر.

٨٥ - التنبيه بادخال التعديلات النهائية على قائمة الاسماء تمهيدا لتوزيعها

- ٨٦ - التأكد من توزيع المنهاج الرئيسى للندوة على المشاركين.
 - ٨٧ - لقاء بعض المشاركين للتعرف على انطباعاتهم عن الندوة وتوقعاتهم.
 - ٨٨ - قيام أحد مساعديك بتسجيل أهم القضايا والنقاط التى تدور بالندوة.
 - ٨٩ - التنبيه بإعداد الشهادات الخاصة بتخريج المشاركين.
 - ٩٠ - التنبيه بتوفير استمارات تقييم الندوة.
- المرحلة العاشرة : الجلسة الختامية (قبل اليوم الاخير)
- ٩١ - التأكد من سلامة البيانات، البطاقات، السجلات الخاصة بالندوة.
 - ٩٢ - التأكد من اجراءات الحفل الختامى.
 - ٩٣ - الإتصال لتذكير الشخصيات العامة والرسمية المقرر حضورها حفل الختام.
 - ٩٤ - الإتصالات بالأجهزة الإعلامية الداخلية والخارجية لتغطيه حفل الختام.
 - ٩٥ - التأكد من توفر استمارات التقييم الخاصة بالندوة.
 - ٩٦ - التأكد من سلامة وصلاحيه الشهادات الخاصة بالمشاركين المنتظمين بالندوة.
 - ٩٧ - التأكد من قرب الانتهاء من إعداد الميزانية الفعلية للندوة.
 - ٩٨ - التنبيه باعداد خطابات شكر للخبراء والشخصيات العامة والرسمية.
 - ٩٩ - التأكد من إعادة الاجهزة والمساعدات التدريبية إلى الجهات المسؤولة عنها.
 - ١٠٠ - التفكير في النشاط التدريبى المقبل.

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
مدينة نصر			
١	دار الفكر العربي	١٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طبية	٢٣ شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينة نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	١ شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينة نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوتر ساينس	١ ش عبد الحكيم الرفاعي - عباس العقاد - مدينة نصر - القاهرة	٢٢٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥ شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - محطة كالتكس	٢٢٧٢٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف ناشيونال بغداد - عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٦١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هنا	السراج مول - برج ٣ - اسفل الدور الأرضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميغا ستورز	ستي ستارز مول مدينة نصر	
وسط البلد			
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	١٣ ب شارع رمسيس امام جمعية الشبان المسلمين معروف وسط البلد - القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب - وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مدبولي	٥ ميدان طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١١	مكتبة اوزيريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهرة ص ب ١٠٧-١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصرية	شارع عدلي - وسط البلد القاهرة	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حراء	٣ شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠ شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦ أ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلي	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطلع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سوپر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة - شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨-٢٤٥٤٤٤٦٧-٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلمية	٥٠ ش الشيخ ربحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥ شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبه الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديد	٢٥١٩٤٨٠٧
مصر الجديدة			
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢٦٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١٧٧١ مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار المازة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب ١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العرابي - الزهة الجديدة شارع ٨	٦٢٢٢١٠٥
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - الزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	الدولية للشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت الزهة الجديدة مصر ش ١٩ الجديدة القاهرة	٦٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر - الزهة الجديدة شارع ٤	٦٢٤٦٢٥٢
٣١	مركز الكتاب	٢١١ ش الخليفة المامون مصر الجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة - متفرع من شارع الاهرام - عمارة سنتر شارع ٩١ الاهرام - مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٢
الجيزة			
٣٣	مكتبة ديوان	١٥٩ شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩٦
٣٤	مكتبة توب توب	٤٠ شارع مصدق - الدقي	٣٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال لخدمات التسويق والنشر	٤٤٩ شارع السودان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٢٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١١ ش الملك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفى الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٤٣٨-٣٧٤٣٦٢٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣٤٥٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	٢١ شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
الاسكندرية			
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢ شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٢٩ ش مصطفى مشرفة الازارطة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٢ شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
شبين الكوم			
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
السعودية			
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جريـر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
٣	دار المريح	ص. ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٥	مكتبة الشقري	ص. ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص. ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المتنبي	ص. ب ٦١٠ الدمام ٢١٤٢١	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص. ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
الكويت			
٩	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثني - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
١٠	مركز الراشد	مجمع الغازمي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثني ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥ / ٩١٥٧١٧٠
الامارات			
١٢	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١ / ٤٣٣٣٩٩٩٨
اليمن			
١٣	الدار العلمية للمكتب الجامعية	ص. ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء - الداري العربي - امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
قطر			
١٥	دار الثقافة	ص. ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
سوريا			
١٦	دار الفكر	ص. ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
فلسطين			
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص. ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ / ٥٨٣١٤٠٤
الاردن			
١٩	دار المستقبل	ص. ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
الجزائر			
٢٠	الدار الجزائرية	الجزائر	٠٠٢١٣ / ٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠

Training Modules

المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة سجلت لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بيميك
تتضمن سبعة محلات رئيسية تعطى أكثر من ثمانمائة
موضوع تدريبي .. تركيز على الجانب المهاري
والتطبيقي ويغطي كل منها التنفيذ برنامجه
تدريبي مدته ٥ أيام.
الغرض منها للمدرب والمتدرب وابدأ العمل وفي
أنتهى منها ما يناسبك وأبدأ العمل من التدريب
بورتك خبرة تزيد عن أربعين عاماً من التدريب
المستشار العلمي
د. عبد الرحمن توفيق



Skills



Attitude

جميع حقوق الطبع والنشر والتوزيع محفوظة لبيميك

إدارة المراكز التدريبية

0116800000018637

سلسلة المناهج التدريبية
م.ج
50.00

لوحة Board Board

PMEC
اختيارك الأول .. لإدارة أفضل
افتتاح الأول .. لإدارة أفضل
pmecegypt.com



افضل ما كتب في الإدارة
افضل ما كتب في الإدارة
EDARA
BOOK.com
edarabook.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر . هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)